БОКОВЕЦЬ В.В.
ШВЕД В.В.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

ВІННИЦЯ - 2012

УДК 658.011.1
ББК65.29 (4Укр) я 73

Гриф надано
Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
(лист №1/11 – 5227 17.04.12)

Рецензенти:

Ціхановська В.М. доцент кафедри аграрного менеджменту ННІ менеджменту, адміністрування та права ВНАУ, кандидат економічних наук

Левицька І.В. професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи ВТЕІ КНТЕУ, доктор економічних наук

Коляденко С.В. професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи ВТЕІ КНТЕУ, доктор економічних наук

Автори:

Швед В.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Вінницького фінансово-економічного університету;

Боковець В.В., кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту Вінницького фінансово-економічного університету.

Стратегічне управління: Навчальний посібник. – Вінниця: ВФЕУ, 2012. - 149с.

В цьому навчально-методичному посібнику у формі структурно-логічних схем розкривається основний зміст навчальної дисципліни. Чітко формулюються навчальні проблеми дисципліни, визначаються взаємозв'язки між темами і розділами. Пропонуються практичні завдання з найактуальніших питань бізнесової діяльності, наведені приклади їх розв'язування. В кінці кожної теми наведений перелік питань та тести які, розроблені за ключовими напрямами діяльності. В кінці навчального посібника вміщено словник україномовних термінів, уживаних у стратегічному управлінні.

Матеріал викладений логічно, системно, цілісно. Формуються навчальні проблеми дисципліни та прослідковуються міждисциплінарні зв'язки між темами.

Навчальний посібник «Стратегічне управління» може бути використано студентами вищих навчальних закладів, слухачами установ підвищення кваліфікації, економістами, менеджерами, підприємцями, викладачами та аспірантами, усіма тими, хто цікавиться питаннями підприємницької діяльності.

ISBN 978-966-26-96-34-9

УДК 658.011.1
ББК65.29 (4Укр) я 73

©Швед В.В., Боковець В.В.

ЗМІСТ

Передмова…….…… 5

Тема 1. Стратегічне управління: сутність та особливості …….. 6
1.1.Передумови формування системи стратегічного управління. 6
1.2. Переваги стратегічного підходу до управління…….. 12
1.3. Методологічні та методичні підходи в стратегічному управлінні……..……. 13
1.4. Специфіка стратегічного управління…….. 14
1.5. Основні складові системи стратегічного управління і характеристика етапів процесу управління…… 15
1.6. Еволюція стратегічного управління……... 18
Питання для самоконтролю……..… 19
Тести…… 20

Тема 2. Моделі стратегічного управління ……..…. 22
2.1. Характеристика та види систем управління в умовах мінливого середовища…… 22
2.2. Еволюція систем загальнофірмового управління…… 26
Питання для самоконтролю……..… 26
Тести……..... 27

Тема 3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій …..……..…. 29
3.1. Моделі і методи аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства……. 29
3.2. Стратегічний аналіз як основа визначення стратегічної позиції підприємства…….. 41
Питання для самоконтролю……..… 48
Тести…….…. 49

Тема 4. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством …… 51
4.1. Підходи до організації стратегічного планування на підприємстві……. 51
4.2. Процес стратегічного планування та характеристика його етапів……. 52
Питання для самоконтролю……..… 56
Тести……..…. 57

Тема 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану …..….. 59
5.1. Стратегія за формою та змістом……. 59
5.2. Визначення стратегічних потреб підприємства та вибір стратегії……... 65

5.3.Процес визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства…… 71
5.4. Стратегічний план, його структура і характеристика розділів…… 84
5.5. Стратегічний контроль у процесі реалізації стратегії…….. 86
5.6. Оцінка ефективності діючих стратегій…… 88
Питання для самоконтролю…… 91
Тести…… 91

Тема 6. Управління стратегічним потенціалом підприємства..….. 94
6.1. Поняття та елементи стратегічного потенціалу підприємства…….. 94
6.2.Підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства…….. 95
6.3. Методи та рівні оцінювання конкурентоздатності потенціалу підприємства…….. 96
Питання для самоконтролю…… 99
Тести…… 99

Тема 7. Організація стратегічного управління на підприємстві ..… 101
7.1. Особливості планово-управлінської діяльності в системі стратегічного управління……. 101
7.2. Об'єктивізація стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії……. 103
7.3. Відповідність управлінської структури підприємства обраній стратегії…… 104
7.4. Корпоративна культура в системі підтримки стратегії підприємства…….. 105
Питання для самоконтролю…… 109
Тести…… 109

Приклади розв'язання задач……... 112

Практичні завдання для самостійної роботи…….…… 116

Словник україномовних термінів уживаних у стратегічному управлінні……. 119

Список використаної та рекомендованої літератури……..… 147

Передмова

Без своей стратегии попадёшь под влияние чужой тактики
Георгий Александров

Метою вивчення дисципліни є формування у майбутніх менеджерів знань з питань стратегічного управління підприємством, оволодіння ними інструментарієм, методикою розроблення стратегій розвитку підприємства та набуття практичних вмінь і навичок щодо використання концепції стратегічного управління в діяльності підприємства.

Життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління організацією, спонукається розвитком ринкових відносин, зростаючою конкуренцією на будь-якому ринку.

Тільки чітко уявляючи місце своєї компанії на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може вирішити такі життєво важливі питання: яким бізнесом займатись, що необхідно зробити сьогодні для успіху завтра і яким чином цього досягати, які перспективи у фірми, які можливості має компанія і як ними скористатися. Для ефективного управління необхідно володіти аналітичним, стратегічним мисленням, вміти завчасно передбачати результати прийнятих стратегічних рішень.

Завжди існує тісний зв'язок між минулим, сучасним і майбутнім станом ефективної діяльності підприємства. При цьому саме майбутній стан має характеризувати рівень отримуваного кінцевого результату діяльності підприємства і створених протягом певного періоду можливостей розвитку і можливостей занепаду. Тому сучасним менеджерам доводиться ретельно аналізувати зовнішнє середовище для своєчасного внесення змін у вибраний курс фірми.

Дисципліна „Стратегічне управління" вивчається на основі базової загальноекономічної та правової підготовки студентів, після вивчення таких дисциплін, як: „Основи менеджменту", „Мікроекономіка", „Макроекономіка", „Основи ЗЕД", „Дослідження операцій", „Планування виробництва", „Логістика", „Економіка підприємства", „Маркетинг" та інших.

Методика вивчення курсу базується на основі лекцій, семінарських та практичних занять, які передбачають аналіз конкретних ситуацій, ділові ігри, тестування та самостійну позааудиторну роботу студентів.

Класичною концепцією вивчення курсу „Стратегічне управління" є: розробка місії та основних цілей організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, SWOT-аналіз, розробка стратегічного плану, розробка заходів щодо впровадження вибраних стратегій.

Тема 1. Стратегічне управління: сутність та особливості

1.1. Передумови формування системи стратегічного управління.
1.2. Переваги стратегічного підходу до управління.
1.3. Методологічні та методичні підходи в стратегічному управлінні.
1.4. Специфіка стратегічного управління.
1.5. Основні складові системи стратегічного управління і характеристика етапів процесу управління.
1.6. Еволюція стратегічного управління.

Мета: **Поглиблення теоретичних знань теми та отримання практичних навиків.**

Терміни і поняття, які необхідно засвоїти студенту: Стратегія, стратегічне управління, стратегічне мислення, стратегічне рішення, місія, прогноз, аналіз, плани, реалізація стратегії, корпоративне планування, стратегічне планування.

1.1 Передумови формування системи стратегічного управління

Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівні. Так, підприємства в умовах централізованопланової економіки відрізнялися від аналогічних орієнтованих на ринок підприємств як за окремими характеристиками, наприклад, за розмірами (в СРСР переважали великі, іноді гігантські підприємства), так і за «поведінкою» в зовнішньому середовищі. Навіть в умовах перехідної економіки, не кажучи вже про ринкову, неприйнятними є жорстке адміністрування, традиційно «соціалістичні» методи планування на перспективу на основі досягнутого рівня та екстраполяційних моделей, орієнтація не на ринкові потреби, а лише на можливості виробництва тощо. Це означає, що кожному підприємству тепер потрібно самостійно розв’язувати проблеми, які раніше або не виникали, або розв’язувалися іншим способом на іншому рівні.

Нині існує кілька «концепцій підприємства»: ресурсна, інформаційна, поведінкова тощо. Усе більше прихильників здобуває концепція підприємства як «відкритої системи» (рис.1.1).

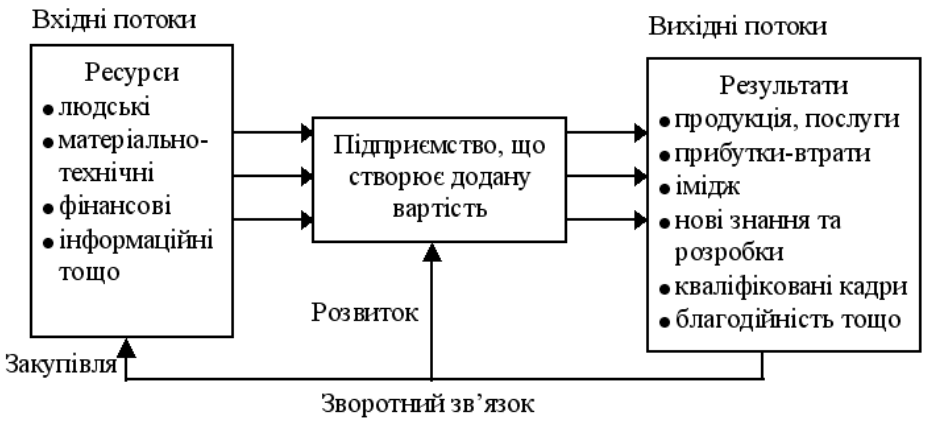


Рис.1.1. Концепція підприємства як «відкритої системи»

Діяльність будь-якого підприємства можна описати з точки зору моделі «вхід — вихід»: на вході підприємства є всі види матеріальних і нематеріальних ресурсів (сировина, техніка, персонал, фінанси, інформація тощо), а на «виході» — товари, послуги, висококваліфікований персонал та ін.

Діяльність підприємства — це погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

Кожне підприємство «відповідає» за свою перспективу самостійно, а в ринковій економіці може бути перспективою як успіх, так і розорення.

Самостійне «відкрите» підприємство у перехідній та ринковій економіці постає перед розв'язанням таких завдань:

- дослідження ринку та виявлення потреб споживачів для забезпечення існування підприємства в довгостроковій перспективі;
- самостійне визначення цілей розвитку та підтримки власної життєздатності;
- визначення необхідних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників;
- налагодження ефективних зв'язків з партнерами та організаціями - регуляторами; громадськістю для формування позитивного іміджу — головного «капіталу» підприємства;
- створення та постійне поповнення власних банків даних і знань, які б забезпечували обгрунтування рішень, що приймаються, та захист інформації (комерційної таємниці) від конкурентів;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вибору адекватних стратегій та нагромадження (підтримки) конкурентних переваг тощо.

- інвестування (визначення джерел і напрямків використання інвестицій) та управління фінансами підприємства з метою отримання високих економічних результатів діяльності (прибутковість);
- визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) та якісними (кваліфікація) показниками;
- використання досягнень науково-технічного прогресу завдяки налагодженню (або без нього) спеціальної інноваційної підсистеми управління.

Зазначені завдання не охоплюють усього переліку, з яким кожне підприємство нині стикається у своїй діяльності, однак основні перелічено. Головне тут — зміна концепції підприємства та управління ним: з «основної ланки соціалістичного виробництва», розміщеної «внизу» ієрархії управління, підприємство поступово стає самостійним ключовим, центральним елементом економічної діяльності держави.

Зарубіжні теорії менеджменту за останні 30 років пройшли досить складний шлях, на якому виникали та відмирали різні концепції й підходи, зумовлені змінами в розумінні сутності та ролі менеджменту в розвитку окремих підприємств і суспільства загалом. Як визнають провідні спеціалісти — теоретики та практики, однією з найбільш плідних ідей у менеджменті за цей період стало вже традиційне для процвітаючих підприємств світу, однак все ще домінуюче та ефективне — стратегічне мислення. Зміст цього явища полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства та способів її досягнення, в ствердженні необхідності спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем (для визначення мети та способів досягнення), формування стратегій та рішень, що з них випливають, а також налагодження діяльності з метою їх здійснення.

Стратегічне мислення передбачає:

усвідомлення управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів при відповіді на запитання: «Чого ми хочемо досягти та в який спосіб?»;

орієнтацію на розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі — нові можливості та потенційні загрози;

логічне обгрунтування форм і методів залучення та напрямків використання інвестицій, а також персоналу відповідної кваліфікації для забезпечення розв’язання проблеми довгострокового розвитку фірми;

координацію стратегічних і поточних, функціональних та виробничих, аналітично-планових і виконавських напрямків діяльності в організації;

усвідомлення можливостей та масштабів впливу на формування середовища, а не лише реагування на зміни;

орієнтацію на керівництво процесами розвитку підприємства в довгостроковому періоді формуванням відповідної системи стратегічного управління, що виявляється в настанові на ініціювання та очолювання, а не на захист і наслідування.

Менеджери процвітаючих організацій орієнтуються на стратегічне мислення, яке передбачає вивчення потреб споживачів, нових можливостей і загроз, конкурентних позицій, вважаючи це такою самою звичною діяльністю, як і аналіз та оцінка ситуації всередині підприємства. Стратегічне мислення базується на усвідомленні насамперед керівниками та всім персоналом власної відповідальності за довгострокове існування та розвиток підприємства, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення та підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду.

Стратегічне мислення управлінського персоналу будь-якого підприємства відбито в понятті «стратегічний рівень підприємства».

Стратегічний рівень — це система знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях.

Стратегічний рівень підприємства можна визначити, отримавши відповіді на такі запитання:

1. Якими є рівень знань і наявний обсяг інформації про ситуацію: в економіці, на ринку, в галузі, у конкурентів, у партнерів, у розробників нових продуктів та технологій?

2. Відповідає чи ні наявний стан підприємства вимогам розвитку в середовищі, що склалося?

3. Чи є на підприємстві обгрунтована система цілей розвитку в коротко- та довгостроковому періоді?

4. Як розробляється стратегія підприємства, за допомогою яких методів?

5. Чи сформульовано загальну, цілісну стратегію підприємства?

6. Як структуровано цілі/стратегії за окремими підсистемами підприємства (виробничими, функціональними, ресурсними), а також за окремими ринками, споживачами та ін., тобто чи є обгрунтований «стратегічний набір»?

7. Чи враховано в «стратегічному наборі» обмеження за ресурсами (насамперед фінансовими), а також взаємозалежність окремих складових?

8. Який рівень стратегічного планування на підприємстві (за змістом планів, їхнім переліком і формою)?

9. Чи встановлено в стратегічних планах відповідальність за проведення стратегічних дій, а також послідовність і терміни виконання окремих планових завдань?

10. Як відбиваються стратегічні заходи в поточних планах і бюджетах?

11. Відповідає чи ні система організації управління, прийняття рішень, обліку та контролю вимогам стратегії та як вони будуть розвиватися?

12. Чи готові до стратегічних перетворень працівники підприємства?

13. Як роз’яснюватимуться стратегічні дії підприємства клієнтам, партнерам, суспільним організаціям, власним виробникам?

14. Як збудовано систему мотивації стратегічної діяльності?

Позитивна або негативна відповідь на ці запитання, що потребує глибоких різнобічних досліджень, дає змогу оцінити рівень стратегічної спрямованості (орієнтації) підприємства. На рис.1.2. наведено основний перелік факторів, що формують стратегічний рівень підприємства.

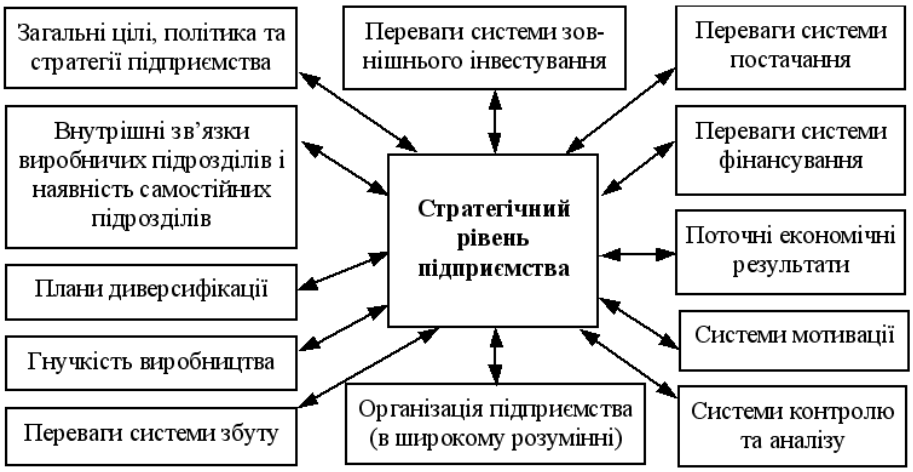


Рис. 1. 2. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства

В табл.1.2. наведено анкету для попереднього визначення спрямованості підприємства.

Таблиця 1.2.

АНКЕТА ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ ХАРАКТЕРУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Критерії	Підприємство, зорієнтоване на поточну діяльність	Стратегічно орієнтоване підприємство
1	*2*	
Стратегічне мислення персоналу	Відсутнє 0 ⟷ 10 Наявне	
Цілі діяльності	Невизначені 0 ⟷ 10 Визначені	
Стратегії	Відсутні (необгрунтовані) 0 ⟷ 10 Наявні (обгрунтовані)	
Методи встановлення стратегій	Використовуються випадково, неповно, як результат виникнення надзвичайних подій 0 ⟷ 10 Використовуються постійно, повно, на основі всебічного аналізу та прогнозів	
Стратегічні заходи (заходи щодо розвитку)	Формуються на основі натхнення, досвіду та навичків керівників, безсистемні, не сприймаються як стратегічні 0 ⟷ 10 Формуються як результат стратегічної діагностики особливостей систем різного типу та встановлення цілей	
Плани	Поточні (в найкращому випадку), безсистемні, містяться в окремих управлінських рішеннях 0 ⟷ 10 Розроблені на основі досліджень, взаємопов'язані, стратегічні	
Виконання (реалізація) планів	Доведення прийнятих рішень абияк до кінця 0 ⟷ 10 Частина механізму стратегічного управління	

Стратегічно орієнтоване підприємство — це підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів. Таке підприємство має досить суттєві переваги порівняно з «нестратегічними організаціями».

Ці переваги виявляються в таких характеристиках:

1. Підприємство може зменшити до мінімуму негативні наслідки змін, що відбуваються, а також фактора «невизначеності майбутнього».

2. Підприємство має змогу враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки.

3. Підприємство має змогу отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

4. Підприємство полегшує собі роботу для забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості.

5. Підприємство стає більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

6. Підприємство полегшує собі можливості встановлення системи стимулювання стосовно розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін.

Виходячи з цього можна сформулювати загальні принципи стратегічної діяльності підприємства.

1. Кожне підприємство являє собою відкриту соціальноекономічну систему, що змінюється, розвивається та переструктуровується в динамічному, часто ворожому середовищі.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обгрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

3. Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі» (розд. 3.7).

4. Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли вони застарівають та

починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати.

5. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

6. Підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій.

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів стратегічної діяльності на підприємстві дає змогу побудувати обгрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

1.2. Переваги стратегічного підходу до управління

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. *Стратегічно орієнтована організація* – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів „невизначеності майбутнього".
2. Можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідну реакцію.
3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.
4. Полегшити роботу по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості.
5. Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.
6. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості

та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін.

Перевагами стратегічного мислення, що має першорядне значення, і усвідомленого стратегічного управління є:

- ✓ забезпечення спрямованості всієї організації на ключовий аспект стратегії: „що ми намагаємося робити і чого домагаємося?";
- ✓ необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, нові можливості і загрозливі тенденції;
- ✓ можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти;
- ✓ можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;
- ✓ створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіє тенденціям, які можуть призвести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

1.3. Методологічні та методичні підходи в стратегічному управлінні підприємством

Аналізуючи складові системи стратегічного управління, можна виділити відповідні методологічні та методичні підходи.

Місія організації деталізує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії повинно охоплювати її складові.

Стратегічний аналіз та діагностика – це змістовний і, певною мірою, формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямів його розвитку.

Діагностику зовнішнього середовища проводять, розділивши його на „зовнішнє середовище" непрямого впливу і на „зовнішнє середовище" прямого впливу.

Методика діагностики галузі передбачає: вивчення основних економічних характеристик галузі; оцінку конкурентного середовища в галузі; аналіз поведінки фірм-конкурентів; визначення галузевих ключових факторів успіху; аналіз привабливості галузі та визначення її перспектив; вивчення впливу споживачів; аналіз впливу партнерів та постачальників організації.

Діагностику підприємства (організації, фірми) необхідно проводити через дослідження загальної характеристики організації та її загальної стратегії; фінанси; систему збуту продукції; виробничу діяльність; інноваційну діяльність; трудові ресурси; систему управління; ефективність діяльності.

При діагностиці організації можуть використовуватися такі методи: спостереження; опитування виконавців; вивчення документів; анкетування; фотографія робочого дня.

При аналізі результатів діагностики використовують такі методи: причинно-наслідковий, порівнянь або аналогій, балансовий, математичний, графічний, метод екстраполяцій тощо.

Сумісний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства – це SWOT-аналіз, методологія якого передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формування стратегії організації. В основі цієї методології аналізу покладена теорія М.Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі.

Провівши SWOT - аналіз організації, визначають її конкурентоспроможність, для чого існує ряд підходів і методів, серед яких основними є:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- метод, що заснований на визначенні показників якості продукції;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу.

Існує також ряд методів і моделей для портфельного аналізу бізнесів підприємства:

- матриця Бостонської консультативної групи „зростання – частка ринку";
- матриця „привабливість – конкурентоспроможність";
- модель портфельного аналізу методом „ Shell-ДРМ" та інші.

Ці та інші методи і моделі, що використовуються в діагностиці галузі та підприємства, дозволяють вибрати найбільш оптимальну стратегію розвитку підприємства і забезпечити йому успіх у майбутньому.

1.4. Специфіка стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління базується на прийнятті стратегічних рішень, які характеризуються тим, що вони:

- інноваційні за своєю природою і тому вимагають заходів з подолання опору, який може чинитися, як чиниться всьому новому;
- направлені на перспективні цілі підприємства, а не на поточні задачі;
- відрізняються від тактичних рішень тим, що тут множина альтернатив невизначена;
- направлені в майбутнє і, отже, є невизначеними за своєю природою;
- вимагають знань – результат, як правило, більше залежить від якості рішення, ніж від швидкості його прийняття;
- суб'єктивні за своєю природою і майже не оцінюються об'єктивно;
- незворотні і мають довгострокові наслідки.

1.5. Основні складові системи стратегічного управління і характеристика етапів процесу управління

Місія

Місія – головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування.

Місія організації деталізує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегії на різних організаційних рівнях.

Формулювання місії повинно охоплювати таке:

- Цілі та завдання фірми з точки зору її основних послуг та виробів, її основних ринків та основних технологій, тобто якою підприємницькою діяльністю займається фірма.
- Робочі принципи фірми стосовно зовнішнього середовища фірми, цінності, в які вірить організація.
- Культура організації. Який робочий клімат існує всередині фірми, яких людей приваблює цей клімат, правила та взірці поведінки.

Аналіз та діагностика

Мета стратегічного аналізу – це змістовний і, певною мірою, формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямів його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції та способів управління ним.

Стратегічний аналіз (при правильному його застосуванні) виконує три функції: описову, роз'яснювальну та прогнозну.

Результатом стратегічного аналізу має стати системна модель об'єкта (організації) та його оточення. Кожний етап стратегічного аналізу вимагає відповідного методичного забезпечення.

Перші два етапи стратегічного аналізу – **виявлення місії і мети**, наступні три – **вивчення середовища фірми**. Тут практиків чекають труднощі методичного характеру. Ряд книг, характерних навчальних посібників зі стратегічного менеджменту, пропонують провести аналіз спочатку зовнішнього середовища, потім внутрішнього в два етапи.

Порядок аналізу принципового значення не має. Однаково доведеться одночасно йти ітераційним шляхом: аналіз ряду сторін внутрішнього середовища викликає необхідність звернення до зовнішнього, а вивчивши деякі аспекти зовнішнього середовища, треба звернутися до внутрішнього тощо. Проте досвід консультаційної роботи показує, що краще починати з організації, тобто внутрішнього середовища, а потім знайомитися з його оточенням. Тоді різко обмежується обсяг інформації, що переробляється.

Внаслідок аналізу внутрішнього середовища діагностується стратегічний потенціал у рамках поставленої мети. Визначають, наскільки система управління, кількість і якість ресурсів, проекти організації відповідають цільовим вимогам. Таким чином, проводиться аналіз фактичного і

необхідного потенціалів, визначаються конкурентні переваги. Після закінчення аналізу з'ясовується картина сильних і слабких сторін організації. Сильні сторони – це можливі ключові чинники успіху в конкурентній боротьбі.

Аналіз зовнішнього середовища фірми, виконаний стосовно мети і кола продуктових бізнес-процесів, дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, що створюються зовнішнім середовищем: оцінити можливості і загрози.

Прогноз

Для забезпечення реальності стратегічних орієнтирів використовується прогнозування майбутнього розвитку організації.

Найважливішими функціями прогнозування в системі стратегічного планування є:

- визначення можливих цілей і напрямів розвитку об'єкта прогнозування;
- оцінка соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозу;
- визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з можливих варіантів розвитку прогнозованих подій;
- оцінка необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів і наслідків щодо обмежень у системі „час-гроші".

У стратегічному плануванні прогнози використовуються в різних варіантах:

- побудова системи прогнозу для різних співвідношень „продукт-ринок";

- оцінка впливу різних факторів на розвиток ситуації, в тому числі по окремих ринках (наприклад, вплив нових технологій виробництва, зміни в потребах окремих груп споживачів тощо);

- виявлення ймовірності „точок зростання" у макро- та мегасистемах і вплив на них окремих факторів (наприклад, зростання попиту на певний вид товару внаслідок зростання доходів споживачів).

Стратегії

Поняття „стратегія" увійшло до управлінських термінів у 50-х роках, коли проблема своєчасної реакції на раптові зміни у зовнішньому середовищі набула важливого значення. Спочатку це поняття було незрозумілим. Словники не допомагали, бо наслідували застарілі традиції, коли слово „стратегія" застосовувалось виключно у військовій практиці і визначалось як „наука та мистецтво розгортання військ у бою". В ті часи багато керівників компаній та вчених ставили під сумнів корисність нового поняття: на їх очах протягом півсторіччя американська промисловість чудово розвивалась в умовах відсутності будь-яких „стратегій".

Стратегія – це низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії; приводять до розробки принципових планів та

політик організації, що направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської та економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості (К.Андрюс).

Планування

Планування – необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Як загальна функція управління, планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те, що, ким, як, коли повинно бути зроблено. Планування є інструментом, який допомагає в процесі прийняття управлінських рішень. Його ціль полягає в забезпеченні нововведень та змін у достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Існують такі головні завдання при виборі напрямку розвитку компанії:

I. Розробка стратегічного бачення й місії компанії.
II. Установлення цілей.
III. Вибір стратегії.

Вони визначають напрям організації, її коротко- і довгострокові цілі, а також ті кроки й дії, з яких слід починати досягнення наміченого. Усе це разом складає стратегічний план. У деяких компаніях, особливо значних корпораціях, документ, що містить стратегічний план на наступний рік, готується і поширюється серед менеджерів по персоналу (хоча деякі положення можуть бути опущені або подані загально, щоб не висвічувати деякі кроки до того, як вони будуть зроблені). В інших компаніях стратегічний план не обговорюється з персоналом та існує лише у вигляді узгоджених думок менеджерів: що робити. Організаційні цілі – частина стратегічного плану, що найчастіше докладно розшифровується й доводиться до відома працівників і менеджерів.

Існують такі основні показники планів:

- ✓ План маркетингу – обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо.
- ✓ План з виробництва – обсяг продукції у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (в тому числі сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо.
- ✓ Фінансовий план – прибутковість, рентабельність (у тому числі К.ОЕ, К.ОІ, К.ОА та ін.), авансований капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо.
- ✓ План з персоналу – чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка оплати праці, рівень кваліфікації тощо.
- ✓ План з науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт – науково-технічний рівень розробок, витрати на дослідження та розробки, патентна чистота розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо.

Реалізація стратегій

Існує тісний зв'язок між минулим, сучасним і майбутнім станом ефективності діяльності організації – станом, що характеризує рівень отримуваного кінцевого результату діяльності організації, створених протягом певного періоду можливостей розвитку і можливостей занепаду. Зокрема, фінансовий стан організації є наслідком реалізації сформованих у попередніх періодах можливостей розвитку і занепаду. А майбутні фінансові результати, їх рівень і якість закладаються за прогнозування „критичного шляху" організації на найближчі і більш віддалені перспективи, намічаються допустимі межі ризику та виявляється поріг можливостей організації.

1.6. Еволюція стратегічного управління

1.6.1. Об'єктивність появи нових підходів до управління підприємством

В умовах ринку підприємство має самостійно визначати і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а головне – власні довгострокові цілі і стратегію їх досягнення.

Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств також стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління.

Необхідність впровадження системи стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлена також інтеграційними процесами і процесами глобалізації бізнесу.

1.6.2. Етапи розвитку корпоративного планування

Історики виділяють чотири етапи у розвитку корпоративного планування: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування і стратегічний менеджмент.

1. **Бюджетування.** Бюджетуванням передбачалась розробка річних фінансових кошторисів, тобто бюджетів з визначенням статей витрат на різні цілі. Особливістю бюджетно-фінансових методів планування є їх короткостроковий характер і внутрішня направленість, тобто організація у цьому випадку розглядається як закрита система.
2. **Довгострокове планування**. Стержнева ідея методу – розробка прогнозу продажів фірми на декілька років вперед. Це планування базувалось на екстраполяції тенденцій фірми, що склались в минулому. Цей підхід у нашій країні був відомий як метод „планування від досягнутого".
3. **Стратегічне планування**. В умовах динамічно змінюваного зовнішнього середовища і жорсткої конкуренції довгострокове планування перестало працювати. Головне в стратегічному плануванні – це аналіз внутрішніх можливостей організації та зовнішніх конкурентних сил і пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням специфіки організації.

4. **Стратегічний менеджмент**. Ближче до 90-х років XX ст. більшість корпорацій по всьому світі розпочали перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент визначається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміни зовнішньої кон'юнктури, що може викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей і напрямків розвитку.

Сучасна фірма, яка реалізує стратегічне управління, повинна мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів, ринок та ін.). Це так званий маркетинговий або ринковий підхід до організації управління на відміну від виробничого підходу, що орієнтований на внутрішні можливості виробництва.

1.6.3. Проблеми використання системи стратегічного управління підприємствами України

Економіка України ще знаходиться на перехідному етапі до ринкової. Тому досвід управління підприємствами в умовах ринку та конкуренції ще малий.

Проблемними є питання внутрішнього стану економіки підприємств і зовнішніх факторів.

Більшість виробничих підприємств України ще не перебудували свою економіку з минулої, так званої планової, на ринкову, не визначились з орієнтацією на певних споживачів, з асортиментом продукції, послуг. А умови зовнішньої конкуренції вимагають більш швидкої перебудови. Тому стратегічне мислення для підприємців України стає все більш актуальним і має бути більш ефективним.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому сутність поняття стратегічного управління?
2. Які чинники мають вплив на характеристику системи стратегічного управління.
3. Які переваги стратегічного підходу до управління підприємством?
4. Дати визначення місії організації.
5. У чому полягає стратегічний аналіз організації?
6. Дати визначення стратегії компанії.
7. Що входить до процесу реалізації стратегії?
8. Які передумови формування системи стратегічного управління в Україні?
9. Які етапи розвитку корпоративного управління?

10. *ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ*

1. Стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій:

а) яка має загальну стратегію розвитку;

б) персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування;

в) структура якої відповідає вимогам стратегічного мислення;

г) правильної відповіді немає.

2. До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:

а) зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів „невизначеності майбутнього”;

б) можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

в) можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;

г) всі відповіді правильні.

3. Місія організації:

а) деталізує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях;

б) є формальною причиною існування організації, тоді як головною завжди є досягнення прибутку;

в) стає основою прийняття стратегічних рішень.

4. Місія – це:

а) загальна ціль існування, яка не є головною причиною існування підприємства;

б) головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування;

в) стратегічна ціль підприємства.

5. Методологія SWOT-аналізу передбачає:

а) процедуру визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для виявлення рейтингу підприємства в сфері його спеціалізації;

б) спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв’язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формування стратегії організації;

в) спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього визначення загальностатистичних показників для складання звітів господарської діяльності.

6. Стратегічне управління як діяльність базується на:

а) стратегічному мисленні;

б) стратегічній оцінці;

в) прийнятті стратегічних рішень.

7. Стратегічний аналіз (при правильному його застосуванні) виконує такі функції:

а) описову, роз'яснювальну та прогнозну;

б) описову, дослідну та прогнозну;

в) описову, оцінюючу та прогнозну.

8. Стратегічні рішення:

а) статичні;

б) інноваційні за своєю природою;

в) непрогнозовані за характером.

9. Мета стратегічного аналізу:

а) логічний процес виявлення перспектив розвитку підприємства з розрахунком на найближчу перспективу;

б) змістовний і, певною мірою, формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямів його розвитку;

в) формалізований процес дослідження об'єкта та можливих напрямків його розвитку.

10. Результатом стратегічного аналізу має стати:

а) системна модель об'єкта;

б) комплексна модель об'єкта;

в) інноваційна модель об'єкта.

Тема 2. Моделі стратегічного управління

2.1. Характеристика та види систем управління в умовах мінливого середовища.
2.2. Еволюція систем загальнофірмового управління.

Мета: **Поглиблення теоретичних знань теми та отримання практичних навиків.**

Терміни і поняття, які необхідно засвоїти студенту: Парадигма, модель стратегічного управління, мінливе зовнішнє середовище, інформаційне наповнення, ринкове стратегічне управління, сегмент товарного ринку, системи управління, корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональні стратегії, еволюція управління.

2.1. Характеристика та види систем управління в умовах мінливого середовища

2.1.1. Характеристика нестабільності середовища

Працюючи в ринкових умовах, будь-яке підприємство перебуває під впливом подій та змін, які відбуваються в оточуючому середовищі. У мінливому зовнішньому середовищі можуть відбуватися звичайні події; події у межах екстраполяції досвіду; неочікувані, але такі, що мають аналоги в минулому; неочікувані і разом з тим такі, що є зовсім новими.

При цьому події в оточуючому середовищі можуть змінюватись і темпи таких змін також можуть бути різними:

- повільніші, ніж реакція фірми;
- в одному темпі з реакцією фірми;
- швидші, ніж реакція фірми.

Відповідності до цього можливі такі передбачення майбутнього для підприємства:

- за аналогією з минулим;
- передбачення способом екстраполяції;
- очікувані серйозні проблеми та нові можливості;
- частково очікувані проблеми за „слабкими сигналами”;
- неочікувані зміни.

Мінливість зовнішнього середовища та можливість передбачення майбутнього змушують підприємства ранжувати управлінські стратегічні задачі та вибирати відповідну систему управління, якій може бути притаманний девіантний чи превентивний характер.

Відповідності до рівня стабільності зовнішнього середовища і

застосування методів передбачення та прогнозування майбутнього підприємства будуть різні системи управління.

2.1.2. Управління на основі контролю

Коли передбаченість майбутнього велика. Оскільки майбутнє повторює минуле, підприємство може впроваджувати управління на основі контролю. Тут можна використовувати довідники, інструкції, регламенти з минулих періодів і здійснювати фінансовий контроль. Структурна схема такого управління представлена на рис. 2.1.

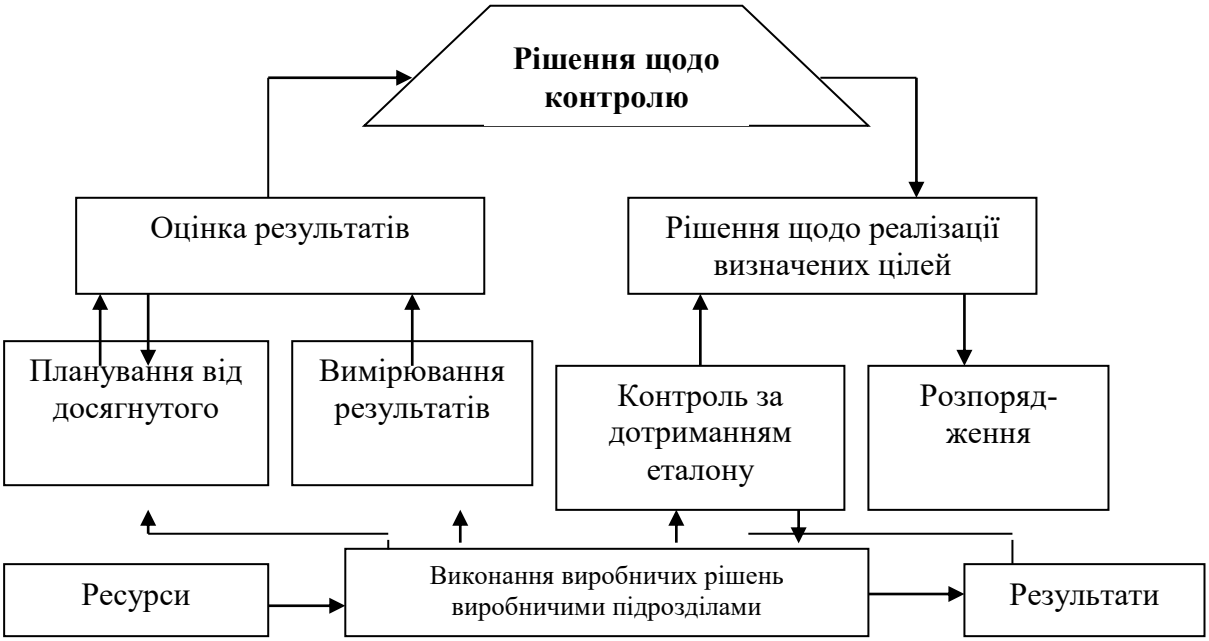


Рис. 2.1. Управління на основі контролю

2.1.3. Управління на базі екстраполяції

Застосовується таке управління тоді, коли темп змін зовнішнього середовища прискорюється, але майбутнє ще можливо передбачити шляхом екстраполяції тенденцій минулого (довгострокове планування). У порівнянні з попереднім методом управління, тут відбувається вимірювання не результатів виконання виробничих рішень, а вимірювання ефективності виконання, результати вимірювання оцінюються, а оцінка впливає на рішення щодо контролю та уточнення визначених цілей. Крім того, за коректованими цілями доопрацьовуються програми дій і відповідні розпорядження надходять у сферу виконання управлінських рішень.

2.1.4. Управління на базі передбачення змін

Управління на базі передбачення змін застосовується, коли стали з'являтися неочікувані явища і темп змін прискорився, але не на стільки, щоб неможливо було передбачити майбутні тенденції і визначити реакцію на них шляхом розробки відповідної стратегії (стратегічне планування).

2.1.5. Управління на основі гнучких екстрених рішень

Управління на основі гнучких екстрених рішень, яке впроваджується в поточний час в умовах, коли багато важливих задач виникають настільки навально, що їх неможливо вчасно передбачити (стратегічне управління).

2.1.6. Управління шляхом ранжування стратегічних задач

Управління шляхом ранжування стратегічних задач ґрунтується на розподілі проблем на три види: термінові, відкладені і проблеми, які можна не брати до уваги.

Термінові проблеми вирішуються через проблемно-орієнтовані проекти, а відкладення проблем регулюється плануванням.

Алгоритм управління на основі ранжування стратегічних задач показаний на рис. 2.2.

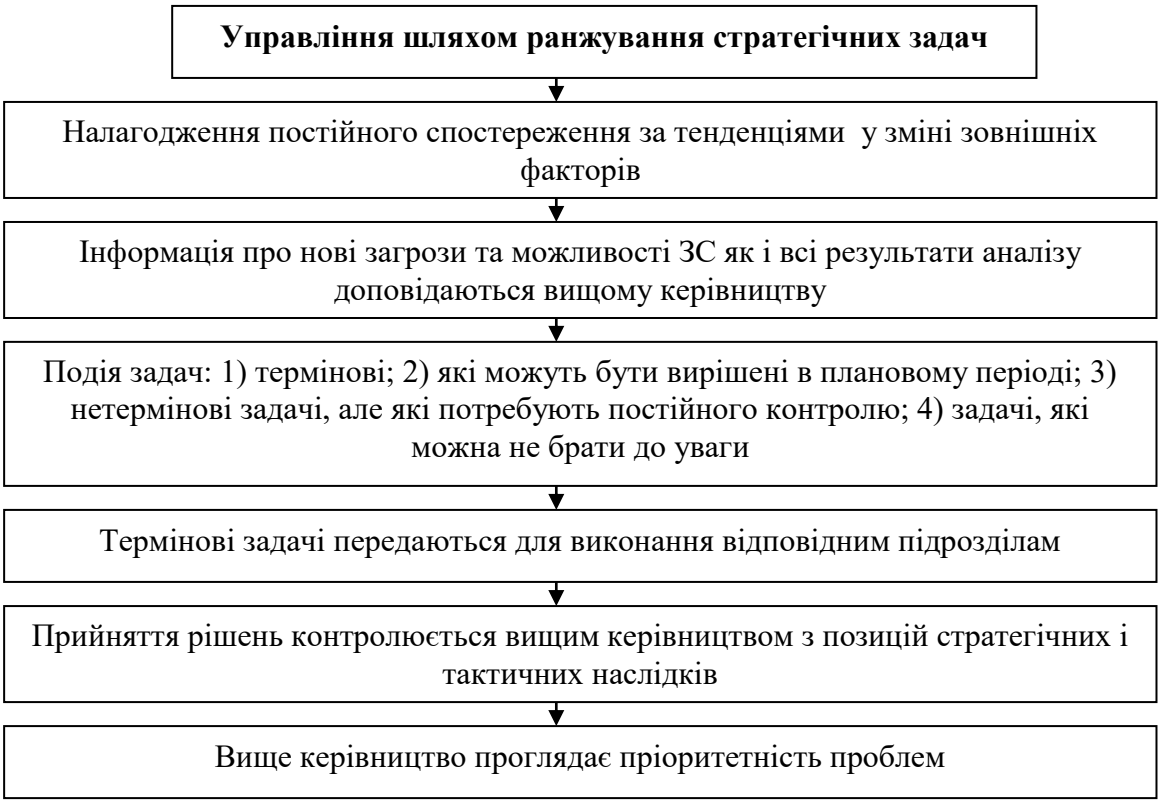


Рис. 2.2. Управління на основі ранжування стратегічних завдань

2.1.7. Управління за слабкими сигналами

Відповідно до різних рівнів „сигналу” із зовнішнього середовища вживають заходи для посилення їхньої дієвості (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Управління за слабкими сигналами

Характер заходів за посилення дієвості „сигналів” / Сила „сигналів” із зовнішнього середовища	Спостереження за зовнішнім оточенням	Визначення відносної сили чи слабкості сигналів	Зниження зовнішньої сили чи слабкості сигналів	Прискорення реакції фірми у відповідь	Розробка та здійснення попередніх заходів	Плани та реалізація практичних заходів
	A	B	C	D	E	F
1. Загроза або нова можливість відчуваються						
2. Стають зрозумілими джерела загроз чи можливостей						
3. Масштаби загроз чи нових можливостей стають відомими	Сфера здійснюваних заходів залежить від характеру сигналів					
4. Визначаються шляхи розв’язання проблеми						
5. Результати підготовки контрзаходів можуть бути і прогнозовані						

2.1.8. Управління в умовах стратегічних несподіванок

Принципи такого управління проглядаються при аналізі структури (рис. 2.3.).

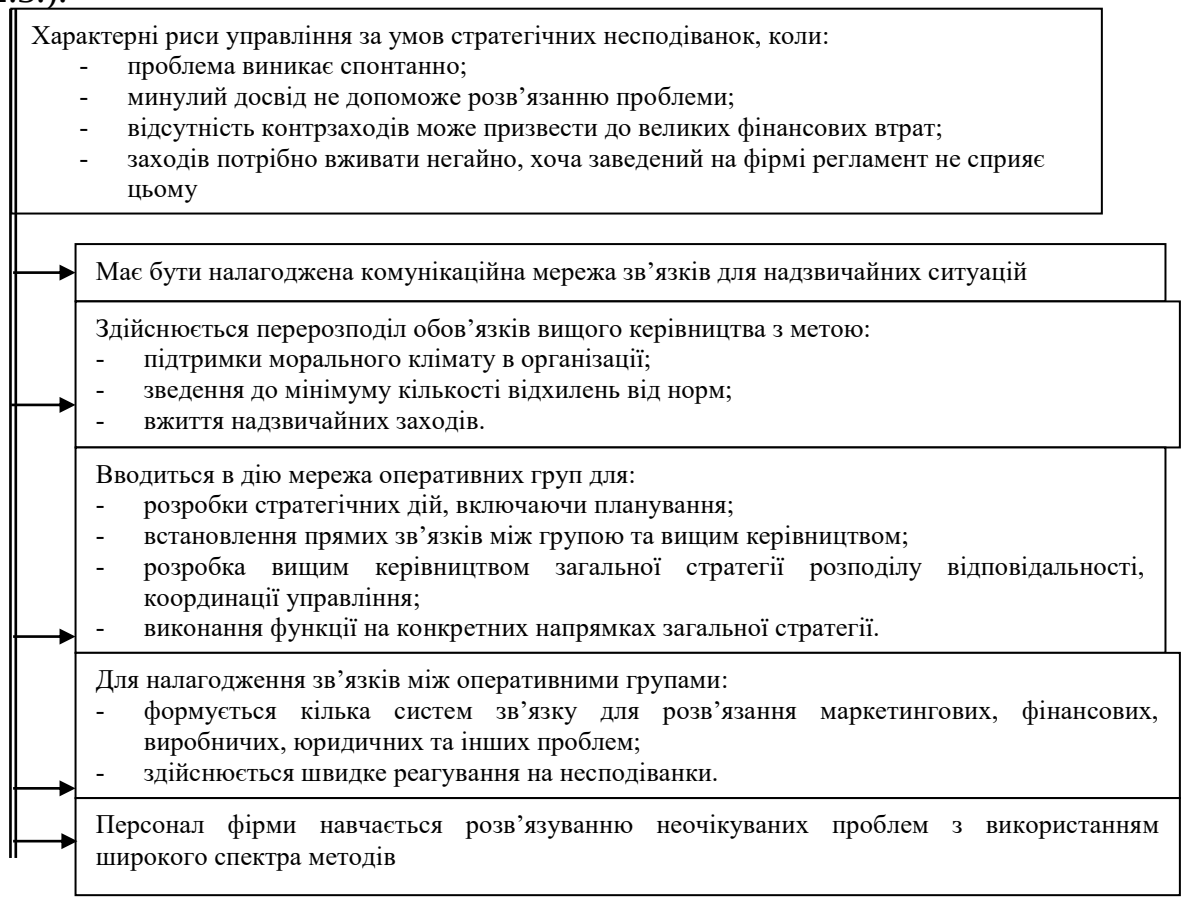


Рис. 2.3. Заходи з управління в умовах стратегічних несподіванок

2.2. Еволюція систем загальнофірмового управління

Еволюцію систем загальнофірмового управління протягом останнього століття можна відслідковувати, аналізуючи дані, що наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Порівняльні характеристики систем управління

Параметри	**Бюджетування**	**Довгострокове планування**	**Стратегічне планування**	**Стратегічний менеджмент**
Допущення	Минуле повторюється	Тенденції зберігаються – екстраполяція	Нові явища/ тенденції передбачувані	Часткова передбачуваність за слабкими сигналами
Темп змін	Повільніше, ніж реакції фірми	Порівняно з реакцією фірми		Швидше за реакцію фірми
Процес	Циклічний			Реальний час
Основа управління	Контроль відхилень Комплексне управління	Передбачення зростання, основ і можливостей	Стратегічні зміни	Врахування розвитку ринку і зовнішнього середовища
Акцент в управлінні	Стабільність / реактивність	Передбачення	Дослідження	Творчість
Період	з 1900р.	з 1950-х р.р.	з 1970-х р.р.	з 1990-х р.р.

Як видно із таблиці 2.2., починаючи з 1990 року і по сьогоднішній день системи управління, замінюючи одна одну, були орієнтовані на зростаючий рівень нестабільності і все меншу передбачуваність майбутнього.

Питання для самоконтролю

1. Визначити парадигму стратегічного управління.
2. Назвати види систем управління в умовах мінливого середовища.
3. Які відмінності стратегічного менеджменту від стратегічного планування?
4. У чому сутність ієрархії стратегії корпорації?
5. Навести основні етапи розвитку систем загальнофірмового управління.
6. У чому сутність системи управління на основі екстраполяції?
7. За якими параметрами дають порівняльні характеристики загальнофірмових систем управління?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. До головних проблем в стратегічному управлінні підприємства,
що стоять перед менеджерами, не відносяться:
а) несприятливі умови зовнішнього середовища;
б) недоліки у внутрішньому середовищі підприємства;
в) відсутність перспективного бачення;
г) високі темпи інфляції в країні базування.

2. Проблемою №1 для будь - якого підприємства, що діє в умовах ринку, є:
а) знищення конкурентів;
б) виживання и забезпечення безперервного розвитку;
в) задоволення запитів споживачів;
г) робота на “межі фола “ у правовому полі.

3. Відповідно до закону, сформованого Р. Ешбі, система управління повинна мати в своєму арсеналі:
а) більшу різноманітність реакцій, ніж можливу їх кількість і складність, що відбуваються в середовищі;
б) не меншу різноманітність реакцій, ніж можливу їх кількість і складність, що відбуваються в середовищі;
в) однакову кількість реакцій і їх кількість та складність, що відбуваються в середовищі.

4. Таксономія – це наука про класифікації:
а) стратегій підприємства;
б) зовнішніх загроз;
в) об’єктів, явищ;
г) внутрішнього середовища підприємства;
д) результатів моніторингу.

5. Стратегічне управління – це управління в соціально-економічних системах, в котрих виділяється три сторони:
а) модульна; елементна; процесна;
б) елементна; корпоративна; активна;
в) блочна; функціональна; процесна;
г) комплексна; процесна; модульна;
д) функціональна; процесна; елементна.

6. Логічна модель механізму стратегічного управління, як правило, може бути представлена в вигляді моделі:
а) одновимірної;

б) двовимірної;
в) трьохвимірної;
г) чотирьохвимірної;
д) більш складної.

7. Виділіть характеристики, що відображаються на осях при побудові моделі механізму стратегічного управління:

а) аналіз ситуації і виявленні проблем; види стратегій, що функціонують на підприємстві; контроль і оцінка результатів;

б) елементи механізму управління; етапи процесу управління; види діяльності, що виконуються на підприємстві;

в) планування діяльності по досягненню цілей; види діяльності, що виконуються на підприємстві;

г) етапи процесу управління; аналіз ситуації і виявлення проблем.

д) контроль і оцінка досягнутих результатів;

е) види діяльності, що виконуються на підприємстві.

8. Підприємство з точки зору стратегічного управління є системою:

а) закритою;
б) комплексною;
в) відкритою;
г) однопродуктовою;
д) багатоланковою;
е) взаємопов’язаною;
ж) детермінованою;
з) вірна відповідь в), г), ж).

9. Виділіть групу домінантних понять, що визначають зв’язок основних понять стратегічного управління:

а) життєзданість; конкурентоспроможність; потенціал організації;

б) потенціал організації; конкурентоспроможність; стратегія;

в) адаптивність; стратегія; стійкість;

г) стратегія; стійкість; конкурентні переваги;

д) конкурентоспроможність; рівновага.

10. Стратегія являє собою:

а) здатність вести успішну конкурентну боротьбу;

б) систему управлінських рішень;

в) здатність визначення "слабкої ланки" в потенціалі підприємства.

Тема 3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій

3.1. Моделі і методи аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства.
3.2. Стратегічний аналіз як основа визначення стратегічної позиції підприємства.

Мета: **Поглиблення теоретичних знань теми та отримання практичних навиків.**

Терміни і поняття, які необхідно засвоїти студенту: Стратегічний аналіз, стратегічна позиція, методи аналізу, інструмент аналізу, конкурентні переваги, зона господарювання, сегментація ринку, стратегічна одиниця бізнесу, ключові фактори успіху, стратегічні ресурси, стратегічна позиція, привабливість зони господарювання, стратегічний набір, стратегічна гнучкість, синергізм.

3.1. Моделі і методи аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства

3.1.1. Зовнішнє і внутрішнє організаційні середовища підприємства та їх критичні точки

Аналіз середовища підприємства – це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть впливати на спроможності підприємства досягти поставлених перед ним цілей.

Найбільш важливі із основних елементів зовнішнього і внутрішнього середовищ називають „критичними точками", про які фірма збирає необхідну інформацію.

Середовище будь-якої організації визначають як сукупність трьох сфер: внутрішнього середовища, робочого середовища, загального середовища.

Внутрішнє середовище організації включає в себе такі основні елементи: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організаційну структуру. Опис внутрішнього середовища дає уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності організації, про її можливості.

Робоче середовище – це середовище безпосередніх контактів з фірмою, воно включає тих учасників ринку, з котрими фірма має прямі відносини, або які мають прямий вплив на фірму.

Робоче середовище іще називають мікросередовищем.

Загальне середовище складається із елементів, які не пов'язані з фірмою безпосередньо, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу. Чотири фактори загального середовища – економічні, технологічні, політичні, соціальні – будучи пов'язаними між собою, взаємодіють між собою (рис. 3.1.).

Рис. 3.1. Рівні організаційних середовищ і їх елементи

Зовнішнє середовище називають також макросередовищем підприємства.

3.1.2. Визначення критичних точок організаційного середовища

Володіючи загальною побудовою організаційного середовища, підприємство має вирішити із сукупності її елементів ті, які є найбільш важливими, - такі елементи називають *критичними точками*.

У кожній організації є свій комплекс критичних точок. Він залежить від розмірів організації, характеру її діяльності, вибраних нею цілей, географічних, історичних і інших особливостей.

Розміри організації неоднозначно впливають на встановлення значущих факторів зовнішнього середовища.

З однієї сторони, велика організація має можливість більшого контролю над оточуючим середовищем, ніж мала. Цілий ряд елементів зовнішнього середовища є для великої організації менш значним ніж для малої.

З іншої сторони, великі фірми, по-перше, менше рушійні і гнучкі, ніж малі, тому повинні добре орієнтуватись в оточуючому середовищі; по-друге, крупні фірми можуть розширяти аналіз зовнішнього середовища у порівнянні з малими, у зв'язку з наявністю у них більшого економічного потенціалу.

Характер діяльності підприємства також впливає на оцінку факторів середовища та на вибір критичних точок. Тож, наприклад, якщо розглядати значення факторів зовнішнього середовища „рівень валового національного продукту", то для крупного виробника телефонного обладнання воно буде середнім, а для великої нафтової компанії це значення буде високим.

Цілі діяльності підприємства, у свою чергу, визначають специфіку критичних точок організаційного середовища. Якщо загальним напрямком діяльності вибраний розвиток, то підприємство має добре знати становище справ у галузі, знати своїх майбутніх конкурентів, покупців. Якщо підприємство спрямоване на виживання за рахунок відмови від неконкурентоспроможних товарів, то йому слід краще ознайомитися з юридичними аспектами проблеми регулювання відношень з найманими робітниками.

Історичний період по-своєму розставляє акценти на внутрішньому і зовнішньому пріоритетах підприємства. Якщо в минулому столітті підприємства працювали в умовах майже незмінюваного ринку, то в останнє десятиріччя внутрішня стабільність більшості підприємств залежить значною мірою від умов зовнішнього середовища.

Наведено приблизний перелік ознак для характеристики внутрішнього середовища і його критичних точок.

Виробництво	*Розміри і потужності*
	Тип і вік обладнання
	Джерела постачання
	Тенденції продуктивності
	Інноваційні можливості
	Нормування робіт
	Рівень браку
Маркетинг	*Номенклатура продукції*
	Якість продуктів
	Розміри і частка ринку
	Якість маркетингових досліджень
	Ефективність використання реклами
	Організація продажів і сервісу
Фінанси	*Активи*
	Валові накопичення
	Дохідність
	Джерела грошових надходжень
	Показники балансу
Управління персоналом	*Програми навчання*
	Процедури залучення і відбору кадрів
	Аналіз трудових операцій
	Змістовність роботи
	Система нагород
Організаційна структура	*Характер делегування повноважень*
	Тип організаційної структури
Влада і лідерство	*Стосунки між менеджерами і робітниками*
	Характер влади
	Ефективність менеджменту

Аналогічним способом можна скласти перелік питань для огляду зовнішнього середовища.

3.1.3. Стратегічна інформація: види та джерела

Після того, як визначені найбільш значимі фактори середовища організації, необхідно отримати про них можливу інформацію.

Інформацію певного типу можна одержати такими способами:

- сканування середовища (пошук інформації, яка вже сформована);
- моніторинг середовища (відслідковування поточної інформації, що з'являється як нова);
- прогнозування (створення інформації про майбутнє середовище).

Перш ніж приступити до пошуку інформації фірма повинна визначити коло питань по кожному із значимих елементів середовищ.

3.1.3.1. Джерела інформації про організаційне середовище підприємства

Джерела інформації можуть мати різноманітний характер. Слід відмітити, що біля 90% потрібної інформації можна вилучити з легальних джерел. Їх різновиди представлені на рис. 3.2.

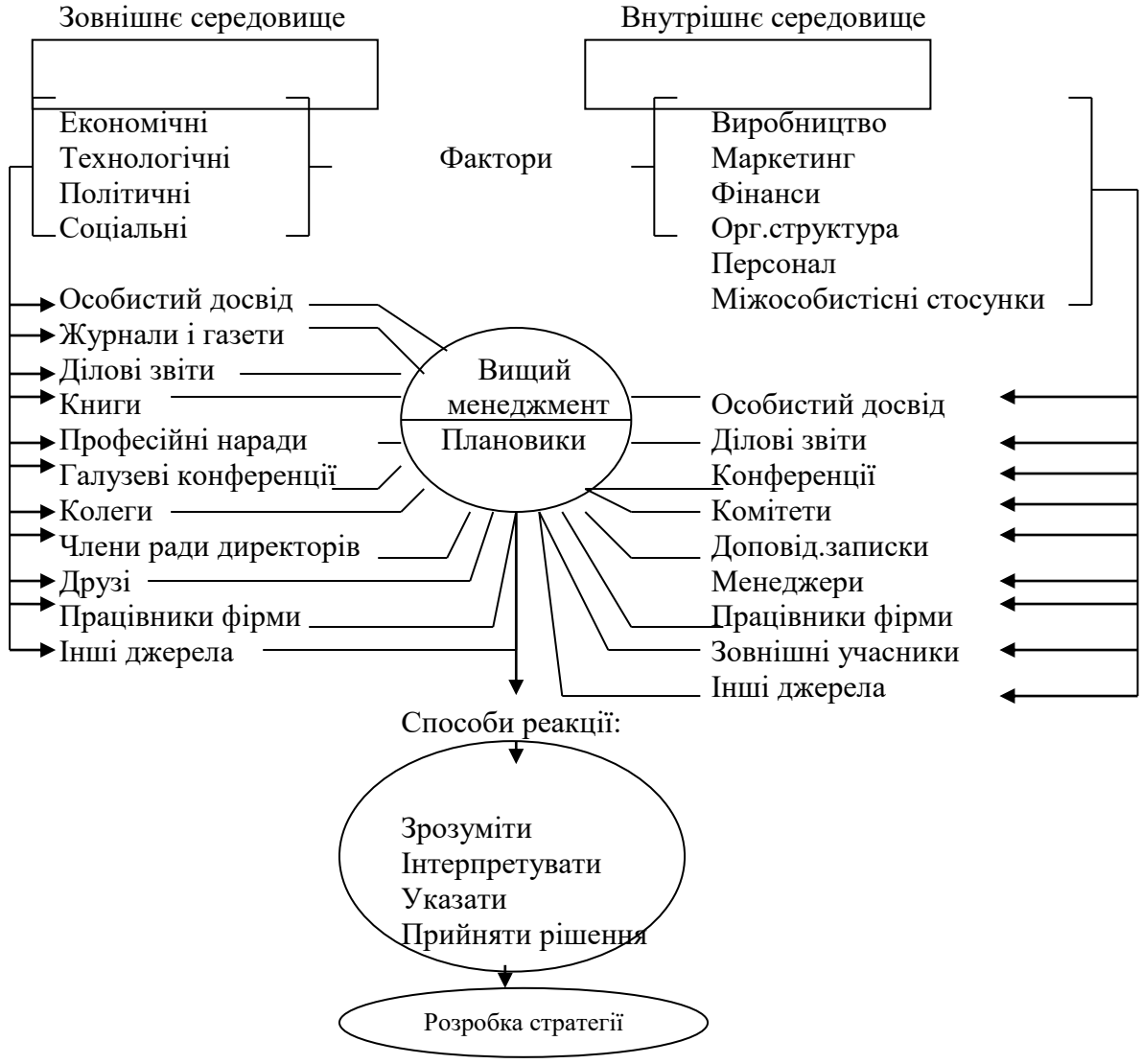


Рис. 3.2. Джерела інформації для процесу планування

3.1.3.2. Оцінка інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище

Оцінка інформації є заключним етапом аналізу організаційного середовища. Результати використовуються як основа для стратегічного аналізу і визначення можливих варіантів стратегій.

Основною метою оцінки інформації є висвітлення негативних та позитивних дій середовища на майбутню діяльність фірми.

У процесі оцінки фокус переміщується від розуміння середовища до розуміння того, що такий стан середовища може значити для організації.

Існує декілька розповсюджених методів оцінки.

Один із них являє собою перелік чотирьох питань, що включає основні критерії оцінки впливу кожного значимого фактору середовища на майбутнє організації.

1. **Як** (позитивно чи негативно) певний фактор може вплинути на становище організації?
2. **Яка ймовірність** підсилення цього фактору, чи можна буде його відслідковувати?
3. **Наскільки велика** буде дія фактору на організацію?
4. **Коли** дія цього фактору на організацію може послабитись? В короткий термін? В середньостроковому періоді? Через тривалий період?

Спеціаліст з аналізу середовища Дж.Х.Вілсон для кращого розуміння питання пропонує матрицю „ймовірність підсилення фактора – дія фактора на організацію” (рис. 3.3.).

<table>
<tr><th>Ймовірність
Дія</th><th>Велика</th><th>Середня</th><th>Низька</th></tr>
<tr><td>Велика</td><td colspan="2" rowspan="2">Високе значення фактора</td><td>Середнє значення</td></tr>
<tr><td>Середня</td><td>Середнє значення</td><td rowspan="2">Низьке значення фактора</td></tr>
<tr><td>Низька</td><td>Середнє значення фактора</td><td colspan="2">значення</td></tr>
</table>

Рис. 3.3. Матриця „ймовірність підсилення фактора – дія фактора на організацію”

Якщо відповідно до матриці значення фактора буде високим, йому повинна бути приділена особлива увага при розробці стратегії.

Найбільш визнаним методом оцінки середовища є метод СВОТ (SWOT) – за початковими буквами англійських слів „сила”, „слабкості”, „можливості”, „загрози”). Метод СВОТ, крім як для оцінки середовища використовується у стратегічному аналізі і визначенні конкретних перспектив фірми. В рамках методу СВОТ організація, з однієї сторони, оцінює власні слабкі і сильні сторони, а з іншої – визначає можливості і загрози, що можуть бути з боку зовнішнього середовища. Прикладом застосування методу СВОТ для оцінки може слугувати таблиця, що складена

для гіпотетичної фірми „Сирена”, яка займається виробництвом комп’ютерних технологій та продажем комп’ютерів (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Приклад оцінки середовища фірми „Сирена”

Фактор середовища	Сила	Слабкості	Можливості	Загрози
I. Внутрішнє середовище - Фірма „Сирена” має більш грамотних програмістів. - У фірмі висока плинність кадрів.	+	+		
II. Зовнішнє середовище - Уряд вводить більш високий митний збір на ввезення комп’ютерів. - В суспільстві зростає використання комп’ютерів.			+	+

(+) – оцінка події в рамках методу СВОТ.

3.1.4. Методи та моделі аналізу зовнішнього середовища підприємства

Зміни зовнішнього середовища впливають на стратегічні позиції підприємства на ринку, діючи на елементи мікросередовища. Тому ціллю аналізу макросередовища є відслідковування (моніторинг) і аналіз тенденцій, непідвласних підприємству, які можуть впливати на його стратегію.

Для аналізу і прогнозу розвитку макросередовища використовуються різноманітні методи: прогнозування окремих тенденцій і подій, сценарний аналіз, імітаційне моделювання, факторний аналіз, експертні методи.

Для узагальнення результатів роботи з аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища західні спеціалісти пропонують використовувати спеціальну форму „Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів” (EFAS) (табл.3.2.).

Таблиця 3.2.

Форма EFAS (на прикладі корпорації Maytag)

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Коментарі
Можливості				
Економічна інтеграція Європи	0,20	4	0,80	
Сприятлива демографічна ситуація	0,10	5	0,50	
Економічний розвиток Азії	0,05	1	0,05	
Східноєвропейські ринки	0,05	2	0,10	
Розвиток мережі суперсторів	0,10	2	0,20	
Загрози				
Підсилення державного регулювання	0,10	4	0,40	
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,10	4	0,40	
Сильна глобальна позиція фірми Electrolux	0,15	3	0,45	
Нова технологія фірми Fuzzy	0,05	1	0,05	
Прогнозований спад	0,10	2	0,20	
Сумарна оцінка	1,00		3,15	

Сумарна оцінка (3,15) вказує на ступінь реакції підприємства на поточні і прогнозовані фактори зовнішнього середовища. У цьому випадку (3,15) реакція підприємства знаходиться на середньому рівні.

Основні типи зовнішнього оточення

Виділяють такі основні типи зовнішнього середовища

1. Мінливе середовище.
2. Вороже оточення, створене жорсткою конкуренцією.
3. Різноманітне оточення, що властиве глобальному бізнесу (фірма Мак Дональдс). Таке оточення впливає на діяльність фірми, на її політику відносно споживачів.
4. Технічно складне середовище. В такому середовищі розробляється електронна та ОТ. Стратегічне управління підприємствами у технічно складному середовищі повинно бути орієнтоване на інновації.

3.1.5. Методи та моделі аналізу галузі

Для стратегічного аналізу інтерес являє господарська (а не адміністративна галузь), яка охоплює виготовлення і розподіл товарів (послуг), що конкурують на одному споживчому ринку.

Запропонована М. Портером модель аналізу конкурентів (рис. 3.4.) описує всіх учасників галузевого розвитку і може використовуватися для аналізу структури галузі.

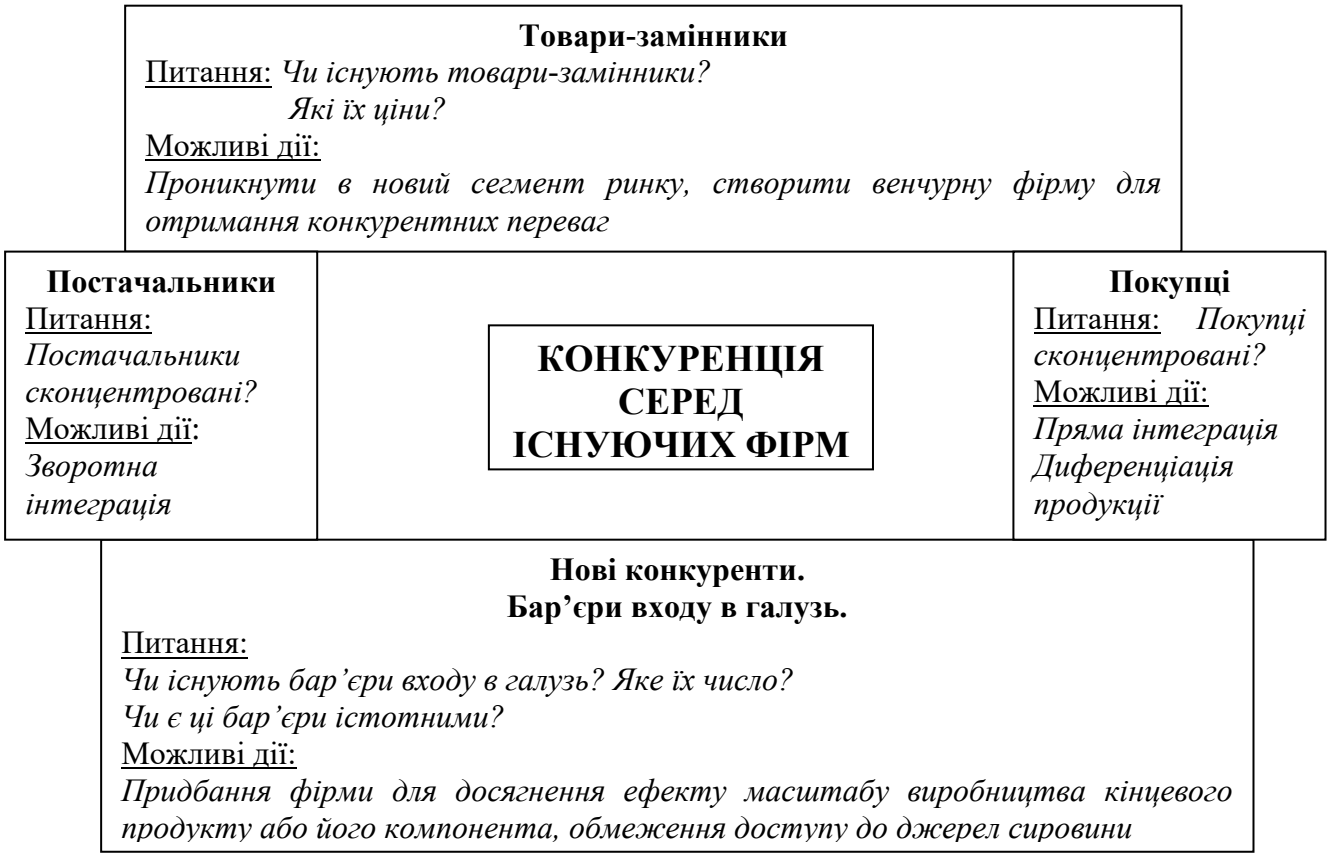


Рис. 3.4. Модель аналізу конкуренції в галузі за М. Портером.

Звичайно виділяють такі показники аналізу галузі:

- Реальний і потенційний розмір галузі;
- Перспективи росту галузі і стадії її життєвого циклу;
- Структура і масштаби конкуренції;
- Структура галузевих витрат;
- Система збуту продукції;
- Тенденції розвитку галузі;
- Ключові фактори успіху.

Зупинимось детальніше на деяких з цих показників.

1 та 2. Для аналізу галузі необхідно визначити напрямки росту і стадії життєвого циклу галузі та окремих товарних ринків (зростаючі галузі, зрілі галузі; галузі, що переживають спад). Для аналізу розвитку галузі може бути використана модель життєвого циклу галузі, що аналогічна моделі життя товару.

3. Структура та масштаби конкуренції:

Прихильність до галузі та її прибутковість залежать від структури, яка за М. Портером (рис. 3.4.) визначається низькою складових. Основне завдання підприємства полягає в тому, щоб знайти таку сферу діяльності, де був би забезпечений захист від цих конкурентних сил.

З 5-ти факторів конкуренції в галузі домінує, як правило, один, який і стає основним при розробці стратегії, здійснюючи аналіз галузі необхідно, перш за все, визначити правила конкуренції в галузі, оцінити поточну конкуренцію і на перспективу слід пам’ятати таке:

1. Можливості появи нових конкурентів у галузі залежить від так званих бар’єрів входу в галузь.

   Бар’єрами можуть бути:

   - Прихильність покупців щодо торгової марки;
   - Контроль над товарами збуту;
   - Економія на масштаб виробництва;
   - Одноразові витрати, що пов’язані зі зміною постачальника;
   - Труднощі доступу до виробничого досвіду;
   - Політика уряду, направлена на захист галузі через ліцензування, введення імпортного мита тощо.
2. Загроза появи товарів-замінників залежить від ціни і готовності покупців прийняти таку заміну.
3. Можливості покупців або постачальників домовитись між собою можуть істотно зменшити прибуток галузі.

4. Структура галузевих витрат

Важлива задача галузевого аналізу – виявити чи існує в галузі дослідна крива (рис. 3.5.).

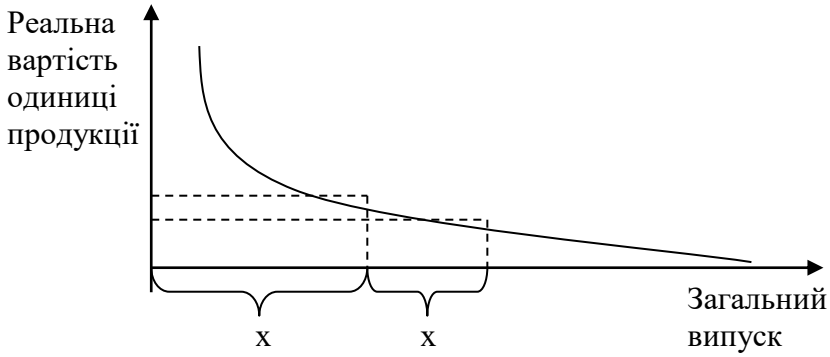


Рис. 3.5. Дослідна крива: реальна вартість одиниці продукції дається без врахування інфляції

При подвоєнні обсягу випуску продукції витрати зменшуються на фіксований процент (20-30%). Для різних галузей цей процент різний. Дослідна крива є важливим поняттям стратегічного менеджменту, оскільки вона виражає суть філософії економіки та масштаби виробництва.

5. Система збуту продукції

Доступ або контроль над каналами збуту продукції може бути ключовим фактором успіху в галузі.

6. Тенденції розвитку галузі

Важливим є знати, які фактори визначають зміни в галузі, в якому напрямку вона розвивається, які несподіванки її можуть очікувати.

7. Ключові фактори успіху (КФУ) - це загальні для всіх підприємств галузі керовані змінні, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства. Ключові фактори змінюються по стадіях ЖЦ галузі. На практиці КФУ можуть мати різноманітні форми (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3.

Ключові фактори успіху різних галузей

Галузь	Можливі КФУ
Харчова	Імідж фірми, якість продукції, простота технології, ефект масштабу, мережа збуту
Нафтогазова	Джерела сировини (місце розташування), комунікації
Авіаперевезення	Виробничі фактори, кваліфікований персонал, імідж фірми
Виробництво зброї	Дослідна база, підтримка уряду, здібність ефективно вести справи з відносно малочисельними покупцями
Фармацевтична	Фінансові ресурси, дослідна база, інновації, збутова мережа

3.1.6. Стратегічні групи конкурентів

При аналізі конкурентів важливими є такі фактори:

- Виявлення сильних / слабких сторін конкурентів та загрози, яких можна від них очікувати;
- Прогноз майбутніх стратегій і рішень конкурентів;
- Передбачення реакції конкурентів на стратегію і дії фірми;
- Виявлення впливу конкурентів на переваги фірми.

Запропонована М. Портером ідея виділення стратегічних груп конкурентів може зробити процес аналізу за конкурентами керованим.

Стратегічна група конкурентів (СГК) – це множина фірм у певній галузі, які мають загальні риси. Такими рисами можуть бути схожі стратегії конкуренції, однакові позиції на ринку, тотожні товари, канали збуту, сервіс та інше.

Встановити стратегічну групу – це значить визначити бар'єри, які віддаляють одну групу від іншої. Такими бар'єрами можуть бути: розмір підприємств, диференціація товарів, спеціалізована робоча сила, унікальні технології тощо.

Наочеою формою уявлення про галузь і про окремі СКГ можуть бути так звані позиційні карти (рис. 3.6.)

Побудова позиції карти представляє собою послідовність таких кроків:

1. Вибрати розмірність - вагові характеристики, що дозволяють диференціювати різні підприємства в галузі (в нашому випадку: ціна – якість);
2. На основі попереднього дослідження і аналізу класифікувати підприємства відповідно до заданих характеристик;
3. Підприємства з подібними характеристиками об'єднати в стратегічні групи.

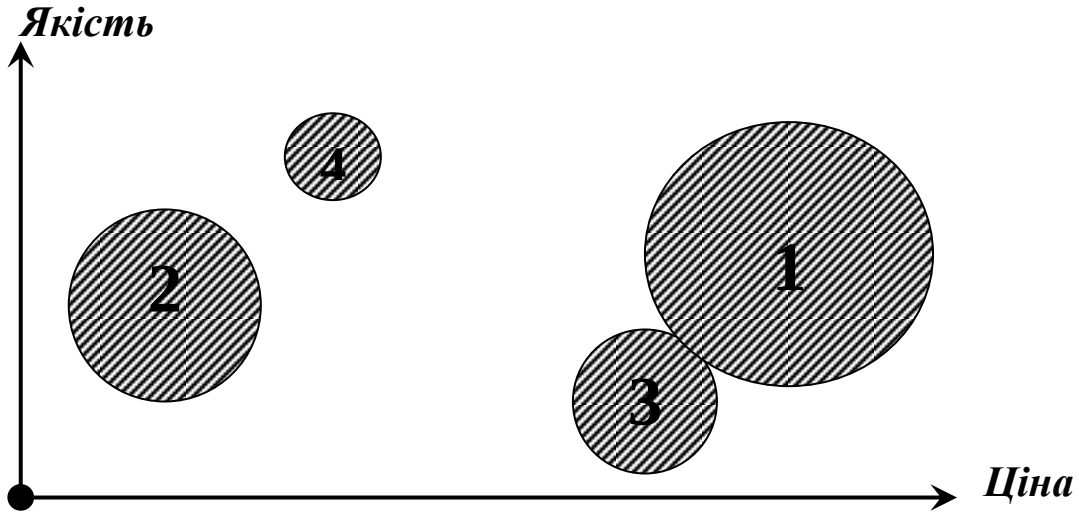


Рис..3.6. Позиційна карта стратегічних груп конкурентів на ринку.

Для ознайомлення з продукцією конкурентів використовують метод „контролювання навпаки", при якому товар конкурента демонтується на складові частини, з якими проводять відповідний аналіз.

Знання конкурентів дозволяє не тільки розробляти заходи в конкурентній боротьбі, але і вести певну узгоджувальну політику на ринку.

3.1.7. Аналіз споживачів

Аналіз споживачів повинен дати відповідь на три групи стратегічних питань, що пов'язані з сегментацією ринку, мотивацією споживачів і виявленням їх потреб.

Сегментація ринку. Тут перед дослідником ринку постають такі питання:

1. Хто купує та використовує товари або послуги?
2. Хто найбільш крупний покупець? (У правилі Парето стверджується, що 20% покупців роблять 80% усіх закупок).
3. Хто є потенційним споживачем серед тих, хто в теперішній час не закуповує товар?
4. Як сегментувати ринок? Який поточний стан ринку, перспективи розвитку?

Мотивація споживачів. Тут, як правило, виділяють таке коло питань:

1. Які мотиви закупівлі та споживання товару?
2. Які споживчі переваги, звичаї, мода?
3. Які можливі зміни мотивації споживачів?

3.1.8. Методи та моделі аналізу

Для вивчення ситуації всередині підприємства, аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства здійснюють процес, який називають аналізом діяльності підприємства (внутрішнім аналізом, управлінським аналізом).

Управлінський аналіз – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, направлений на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем.

При управлінському аналізі йдеться про оцінку економічного потенціалу підприємства, його порівняння з іншими фірмами. До показників відносять активи підприємства, обсяг продаж, показник валового або чистого прибутку, число зайнятих працівників, науково-технічний потенціал підприємства.

Виділяють такі методи управлінського аналізу:

- ситуаційний аналіз;
- портфельний аналіз;
- кабінетні дослідження: робота з бухгалтерськими документами, статистичними та іншими документами всередині фірми;
- спостереження та опитування працівників підприємства за спеціальними методиками;
- „мозковий штурм”, конференції та інші методи колективної праці;
- експертні оцінки;
- математичні методи – аналіз трендів, факторний аналіз, розрахунок середніх показників тощо.

3.1.9. Обстеження сильних та слабких сторін підприємства (Побудова матриці SWOT-аналізу)

Проведений аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та їх ранжування за рівнем впливу на діяльність організації

дозволяє сформувати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Приклад фрагменту такого аналізу наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Сильні сторони	**Слабкі сторони**	**Можливості**	**Загрози**
Добра репутація головних уборів фабрики у покупців на внутрішніх і зовнішніх ринках	Ринок головних уборів знаходиться на стадії зрілості	При реалізації залишків продукції на складі підприємство зможе вивільнити кошти	Подальша зміна акцентів у моді не на користь фетрових головних уборів
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.

Кінцевим етапом процесу SWOT-аналізу є встановлення зв'язків між найбільш впливовими сильними і слабкими сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища. Для цього будується інша матриця (табл.3.5.).

Таблиця 3.5.

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості **1** **2** **.** **.**	**Загрози** **1** **2** **.** **.**
Сильні сторони 1 2 . .	Поле „СіМ" (Сила і можливості)	Поле „СіЗ" (Сила і загрози)
Слабкі сторони 1 2 . .	Поле „СлМ" (Слабкість та можливості)	Поле „СлЗ" (Слабкість та загрози)

На кожному з чотирьох полів потрібно розглянути всі можливі парні комбінації між можливостями, загрозами та сильними і слабкими сторонами організації. Встановлені взаємозв'язки будуть слугувати вибору стратегії.

Слід відмітити, що при проведенні SWOT - аналізу в більшості випадків застосовується інформація отримана методом експертних оцінок, що може давати великі похибки.

3.2. Стратегічний аналіз як основа визначення стратегічної позиції підприємства

3.2.1. Процес виявлення конкурентних переваг підприємства, його позиції на ринку

Стратегічне управління ще визначають як управління конкурентним перевагами.

Конкурентна перевага (КП) – це становище підприємства на ринку, яке забезпечує йому можливість переборювати сили конкуренції і залучати покупців.

Основою конкурентних переваг є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність у сфері діяльності, що є важливою для певного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу і складають основу ділової (конкурентної) стратегії підприємства.

Ділова стратегія (бізнес-стратегія) – стратегія розвитку бізнес-одиниці або стратегія діяльності підприємства на певному товарному ринку.

В більшості переваги підприємства забезпечуються шляхом надання споживачам благ, що мають для них велику цінність: нижча ціна, якість продукції з набором послуг тощо.

Сьогодні на зміну теорії **порівняльних переваг,** що базується на використанні факторів виробництва (надлишкова наявність трудових та матеріальних ресурсів, капітал, інфраструктура і т. ін.) з розвитком технологічних інновацій і глобалізації бізнесу приходить нова парадигма: *конкурентні переваги*.

Основні шляхи визначення конкурентних переваг показані на рис. 3.7.

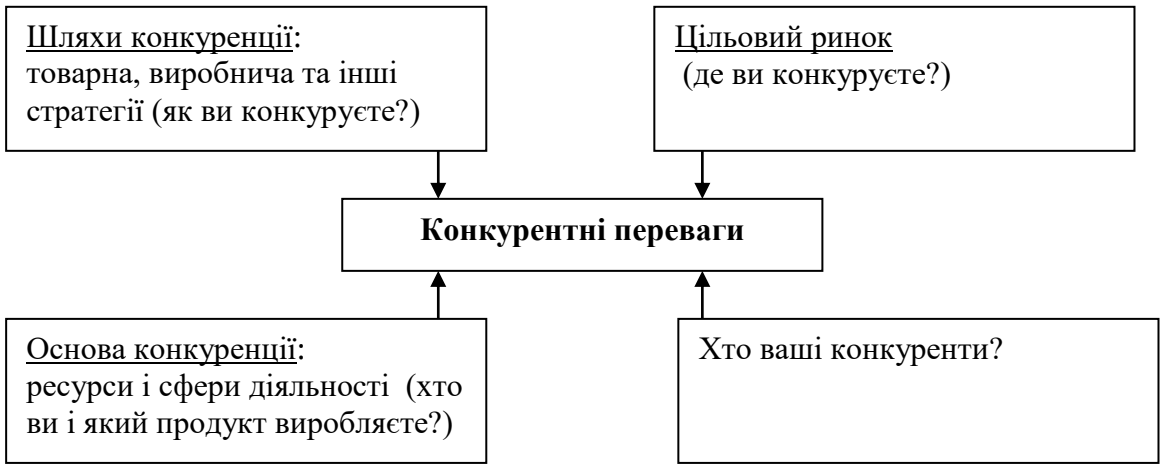


Рис. 3.7. Визначення конкурентних переваг

При визначенні конкурентних переваг важливим є орієнтуватися на потреби споживачів і бути впевненим, що ці переваги сприймаються ними як такі. Потрібно через рекламу доводити до споживачів свої переваги.

Головна вимога – відмінність від конкурентів має бути реальною, явно вираженою, істотною.

Підприємство повинно мати декілька (чотири – п’ять) конкурентних переваг, які необхідно захищати. Засобами захисту переваг можуть бути:

- монополія (на українських ринках це, наприклад, монополія у сфері комунальних послуг);
- патенти, ноу-хау, секретність;
- доступ до джерел сировини або комунікацій (телефонна мережа в Україні).

Існує багато напрямків досягнення конкурентних переваг або ділових стратегій, але найбільш загальними є:

- лідерство у витратах (собівартість продукції);
- диференціація продукції;
- фокусування (концентрація);
- ранній вихід на ринок (стратегія першопрохідника);
- синергізм.

Вибір конкурентної стратегії конкуренції істотно залежить від стратегічного потенціалу підприємства і можливостей розширення його ресурсів.

Можливості збереження конкурентних переваг залежать від багатьох факторів.

1. Джерела конкурентних переваг. При цьому конкурентні переваги діляться на два види:

- переваги високого рангу (висока репутація, кваліфікований персонал, довгострокові НДДКР, розвинутий маркетинг, сучасний менеджмент тощо);

- переваги низького рангу (наявність дешевої робочої сили, доступність джерел сировини тощо).

2. Очевидність джерел конкурентних переваг (таких, яких би не змогли перебрати конкуренти).

3. Інновації (потрібно підсилювати інноваційний процес, збільшуючи число джерел).

4. Відмова від наявної конкурентної переваги для отримання нової.

3.2.2. Стратегічні зони господарювання: поняття, характеристика, сегментація ринку

Проаналізувавши зовнішні загрози та нові можливості, модернізувавши у зв’язку з цим внутрішню структуру, підприємство може приступати до вибору стратегії.

Процес вибору стратегії складається з етапів *розробки*, *доведення* і *аналізу.*

На першому етапі створюються стратегії, що здатні досягати поставлених цілей.

На другому етапі стратегії доопрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку організації і формується загальна стратегія.

На третьому етапі аналізуються альтернативи в рамках вибраної

загальної стратегії підприємства і оцінюється за ступенем придатності для досягнення її головних цілей. На цьому етапі відбувається наповнення загальної стратегії конкретним змістом.

Сучасна концепція стратегічного планування передбачає при розробленні стратегії підприємства використання ефективного методичного прийому – *стратегічної сегментації* і виділення *стратегічних зон господарювання* (СЗГ). Це як погляд з боку на діяльність організації, аналіз, що передбачає вивчення зовнішнього оточення підприємства з точки зору окремих тенденцій, загроз, нових можливостей, які випливають із стану оточення.

Об'єктом такого аналізу є стратегічна зона господарювання – окремий сегмент зовнішнього оточення, на який підприємство має або бажає отримати вихід.

Першочерговий аналіз стратегії полягає у виборі зон, їх дослідженні без ув'язки з існуючою структурою та набором продукції.

Такий аналіз дозволяє оцінювати перспективи, які відкриваються для будь-якого конкурента з точки зору розвитку, норми прибутку, стабільності та технології, а це дозволяє вирішувати, як підприємство планує конкурувати у цій зоні з іншими фірмами.

Після вибору СЗГ підприємство має розробити відповідну номенклатуру продукції, з якою вона збирається вийти на ринок у цій галузі.

Сегментація зовнішнього оточення підприємства при визначенні СЗГ є складним завданням.

Керівникам підприємств необхідно розглядати ринок з новими потребами як сферу жорсткої конкуренції. Інша причина складності в тому, що СЗГ описується багатьма змінними, в т.ч. такими параметрами, як:

- перспективи зростання і рентабельності;
- очікуваний рівень нестабільності;
- головні фактори успішної конкуренції і т.ін.

Всі вони досить непередбачувані.

Аналіз самих параметрів стратегічної сегментації також є складним завданням. Так, наприклад, перспективи зростання повинні оцінюватись не тільки темпами зростання галузі, але і характеристиками життєвого циклу попиту.

Очікуваний рівень нестабільності може досягати такої позначки, при якій перспективи можуть змінитись. Так, економічна нестабільність в країні, інфляція та мінлива податкова система роблять туманними та невизначеними перспективи капітальних вкладень у виробництво.

Тому спочатку формується набір СЗГ, потім здійснюється відбір достатньо вузького кола СЗГ, задля того, щоб рішення з них не стали нездійсненними.

Крім перерахованих параметрів в основі методів відбору СЗГ лежать критерії обсягу капітальних вкладень, які підприємство зможе виділити на розвиток СЗГ, і рівні рентабельності в них.

3.2.3. Процес стратегічної сегментації ринку

Відомо, що за розробку стратегічних позицій фірми в одній або декількох зонах господарювання відповідає певний внутрішньофірмовий підрозділ – стратегічний центр господарювання або стратегічна одиниця бізнесу (СОБ). Визначивши за допомогою портфельного аналізу сфери діяльності, організація вирішує, як діяти у вибраній СЗГ, щоб шлях досягнення мети в умовах конкуренції був оптимальним. Відповідь на це питання дає конкурентний аналіз у кожній СОБ.

Найпопулярніші методики аналізу господарського портфеля організації зводяться до побудови двовимірних матриць, одна з осей якої – оцінка перспектив розвитку ринку, а інша – оцінка конкурентоспроможності відповідних СОБ. Незалежно від застосованих методик портфельний аналіз проводиться за однією схемою: СОБ оцінюють з позицій відносної конкурентоспроможності з урахуванням перспективи розвитку відповідних СЗГ.

Виділяють шість кроків проведення аналізу портфеля бізнесів і сегментації ринку.

Перший крок - вибір рівнів в організації для проведення аналізу портфеля бізнесів.

Другий крок – фіксація одиниць аналізу (СОБ).

Третій крок – визначення параметрів матриць.

Четвертий крок – збирання та аналіз даних, що проводиться за багатьма напрямками, хоча виділяються чотири найважливіші:

- привабливість галузі;
- конкурентна позиція фірми в галузі;
- можливості і загрози фірмі;
- ресурси і кваліфікація кадрів.

П'ятий крок – побудова і аналіз матриць портфеля бізнесів.

Шостий крок – визначення бажаного портфеля бізнесів.

Стратегічну зону господарювання визначають такі фактори:

1) майбутні потреби ринку;
2) технологія, за допомогою якої буде задовольнятися потреба;
3) споживачі, потреби яких будуть задовольнятись;
4) географічний регіон.

3.2.4. Види та характеристика ключових факторів успіху в СЗГ

Ключові фактори успіху (КФУ) – це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма має забезпечити в СЗГ задля своєї конкурентоздатності та досягнення успіхів. КФУ в різних СЗГ розрізняються. Крім того, з часом вони можуть змінюватись в одній і тій же СЗГ, в одній і тій же галузі під впливом змін загальної ситуації.

КФУ залежить від:

- технології, якою володіє СОБ;
- виробництва;

- системи реалізації продукції СОБ;
- характеристики маркетингу СОБ;
- професійних навичок у СОБ;
- організаційних здібностей;
- інших факторів (сприятливе положення, сприятливий імідж, наявність патентів тощо).

3.2.5. Поняття зони стратегічних ресурсів

Однією з головних цілей стратегічного управління на підприємстві є постачання та забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності (СЗГ) та їх ефективне використання. Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємство має здійснювати у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій. І.Ансоф пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати такий підхід: ресурсні потреби фірми визначають відповідно до „Зон стратегічних ресурсів" (ЗСР), тобто, сегментів ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню його виробничо-управлінської системи. Таким чином, ресурсну стратегію можна визначити як узагальнену модель дій підприємства у ЗСР, необхідних для досягнення цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.

3.2.6. Моделі та методи оцінки стратегічного стану підприємства та вибору стратегічних позицій

Без оцінки стратегічного стану підприємства неможливий вибір стратегії. Для діагностики внутрішнього середовища підприємства виділяють конкретний перелік питань, відповідь на які відображає реальний стан справ в організації. До таких питань відносяться:

1. Загальна характеристика підприємства.
2. Завдання і стратегія (в цілому).
3. Фінанси.
4. Система збуту продукції.
5. Виробництво (виробнича діяльність).
6. Інноваційна діяльність.
7. Трудові ресурси.
8. Ефективність (загальна).

При діагностиці підприємства використовують такі методи: спостереження, опитування виконавців, вивчення документів, анкетування, фотографія робочого дня.

За результатами діагностики внутрішнього середовища підприємства і використовуючи аналіз зовнішнього середовища, про що йшлося вище, роблять узагальнення результатів аналізу діяльності підприємства – SWOT-аналіз (аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства). При цьому будують ряд матриць, в тому числі матрицю SWOT-аналізу, яка

дозволяє сформувати конкретний перелік слабких і сильних сторін підприємства.

Далі для оцінки стратегічного стану підприємства та вибору стратегічних позицій визначають конкурентоспроможність підприємства, оцінюючи переваги сукупності оціночних показників його діяльності, які можуть визначати успіх підприємства на певному ринку, відносно сукупності показників конкурентів.

У світі існує декілька підходів та методів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- методи, що пов'язані з показниками якості продукції підприємства;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу та інші.

Деякі з методів оцінки конкурентоспроможності підприємств розглядаються нами в інших темах дисципліни.

3.2.7. Привабливість та процес оцінки привабливості СЗГ

Завершальним кроком аналізу СЗГ та конкурентної ситуації є оцінка привабливості галузі найближчим часом та у довгостроковій перспективі. При визначенні привабливості у тій чи іншій галузі визначальними є такі фактори:

- потенціал росту галузі;
- сприятливий чи несприятливий вплив на певну галузь рушійних сил;
- можливість входу до галузі крупних фірм;
- стабільність попиту;
- посилення або послаблення впливу сил конкуренції;
- серйозність проблем, що постають перед галуззю в цілому;
- ступінь ризику та невизначеності;
- зростання чи зниження прибутковості галузі.

Процес оцінки привабливості СЗГ можна здійснювати за такою схемою:

1. Визначення основних економічних характеристик СЗГ.
2. Аналіз конкурентного середовища.
3. Рушійні сили.
4. Конкурентна позиція основних сил – сприятлива чи несприятлива позиція.
5. Аналіз фірм конкурентів.
6. Ключові фактори успіху.
7. Перспективи галузі та її загальна привабливість.

3.2.8. Особливості управління „стратегічним набором" СЗГ

Багатоплановий характер діяльності підприємства зумовлює необхідність розробки системи стратегій, що являє собою „стратегічний набір". Управління „стратегічним набором" відбувається з урахуванням таких вимог:

- орієнтація на досягнення реальних цілей;

- ясність змісту та розуміння необхідності застосовування певного набору стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки виокремлюють загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії;
- всебічна обґрунтованість і зваженість;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору;
- баланс рівноваги між прибутковими і витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Алгоритм управління розробкою „стратегічного набору" наведений на рис. 3.8.

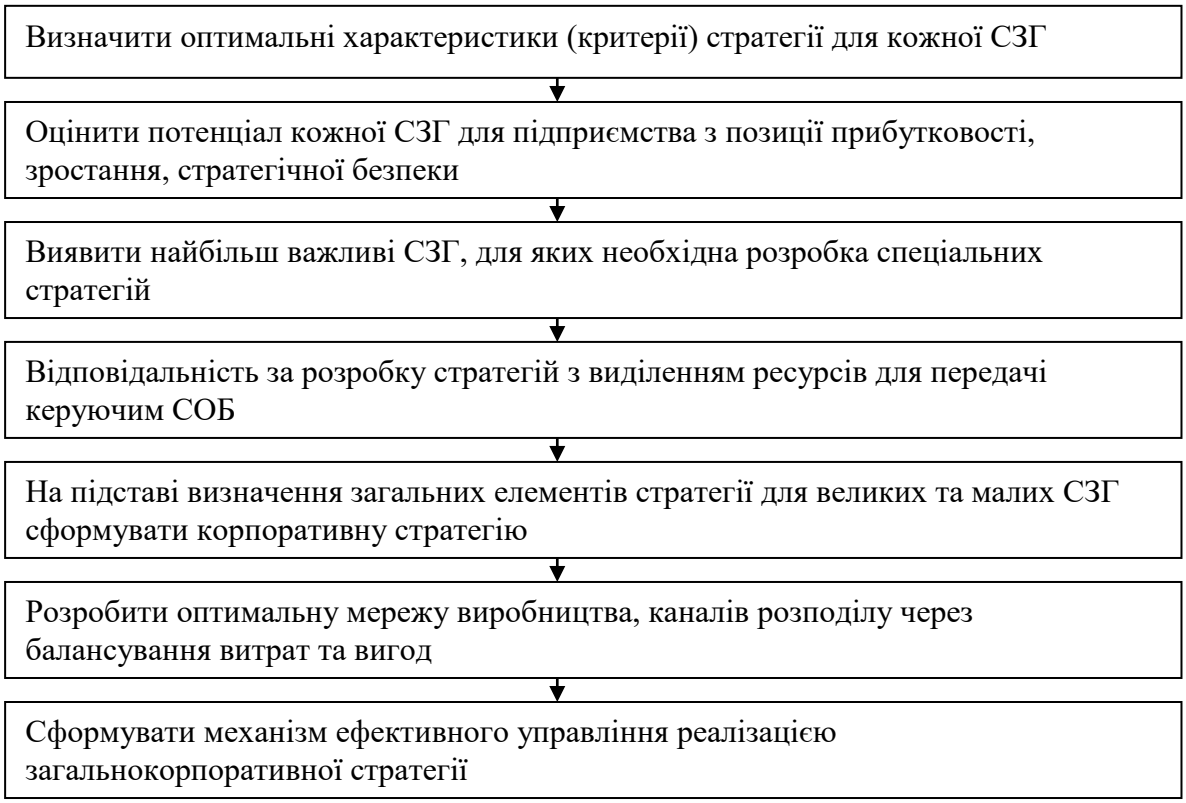


Рис. 3.8. Алгоритм управління розробкою „стратегічного набору"

3.2.9. Оцінка стратегічної гнучкості та синергізму

Стратегічне управління можна назвати управлінням конкурентними перевагами. Для отримання конкурентних переваг на ринку підприємства використовують різні стратегії, що відрізняються зовнішньою та внутрішньою гнучкістю. До таких ділових стратегій відносять:

- лідерство у витратах (собівартості продукції) – внутрішня гнучкість;
- диференціація продукції (внутрішня гнучкість), яка означає спроможність підприємства забезпечити унікальність і більш високу цінність продукту;
- фокусування або концентрація (зовнішня гнучкість), що означає вибір обмеженого кола споживачів;

- стратегія упередження;
- синергізм.

Стратегія лідерства у витратах вимагає від підприємства оптимальних розмірів виробництва, розвинутої збутової мережі, використання ресурсозбереження та інших витрат, що не завжди є можливим.

Стратегія диференціації вимагає розвинутої служби НДДКР, гнучкого виробництва, наявності ноу-хау в маркетингу.

Стратегія фокусування супроводжується безпекою для підприємства, що може надійти від інших ринкових ніш.

Стратегія упередження вимагає великих витрат і пов'язана з високим комерційним ризиком.

Стратегія синергізму – це стратегія одержання конкурентних переваг за рахунок поєднання двох або більшого числа бізнес-одиниць в одних руках.

Наявність ефекту синергізму та уміння управляти цим ефектом створює специфічну конкурентну перевагу, яка може виявлятися на різних товарних ринках у вигляді зниження рівня витрат або в наданні продукції унікальних властивостей. Стратегія синергізму передбачає підвищення ефективності діяльності за рахунок сумісного використання ресурсів, ринкової інфраструктури або сфер діяльності. Однак синергічний ефект є досить складним явищем, оскільки одержання його залежить від успішного поєднання багатьох різноманітних елементів.

У цілому гнучкість при виборі стратегії значною мірою залежить від стратегічного потенціалу підприємства і можливостей розширення його ресурсів.

Питання для самоконтролю

1. Що є критичними точками організаційного середовища підприємства?
2. Як оцінюється інформація про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства?
3. У чому сутність методу SWOT?
4. Охарактеризувати модель аналізу конкуренції в галузі за М.Портером.
5. Дати визначення поняттю „стратегічна група конкурентів".
6. Назвіть методи та моделі, що використовують для аналізу внутрішнього середовища підприємства.
7. У чому полягає сутність бізнес-стратегії?
8. Дати визначення СЗГ і СОБ.
9. Як здійснюється процес стратегічної сегментації ринку?
10. Перелічіть ключові фактори успіху у СЗГ.
11. У чому полягає привабливість СЗГ?
12. У чому сутність стратегії синергізму?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Аналіз середовища підприємства – це:

а) процес дослідження умов діяльності підприємства в ринковій економіці з метою визначення його спроможності ефективно працювати;

б) процес оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності підприємства;

в) процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть впливати на спроможності підприємства досягти поставлених перед ним цілей.

2. Внутрішнє середовище організації включає в себе такі основні елементи:

а) виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організаційну структуру;

б) виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, постачальники;

в) конкуренти, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організаційну структуру.

3. Найбільш важливі елементи середовища організації називають:

а) оптимальними точками;

б) критичними точками;

в) гарячими точками.

4. SWOT-аналіз досліджує:

а) і внутрішнє, і зовнішнє середовище;

б) тільки зовнішнє середовище;

в) тільки внутрішнє середовище.

5. Для аналізу і прогнозу розвитку макросередовища використовуються методи:

а) імітаційне моделювання;

б) прогнозування окремих тенденцій і подій;

в) обидві відповіді вірні.

6. До елементів макросередовища підприємства не належить:

а) банківська установа, в якій відкритий поточний рахунок підприємства;

б) Національний банк України;

в) купівельна спроможність населення;

г) вимоги екологічного законодавства.

7. Метод сканування зовнішнього середовища полягає в:

а) пошуку вже сформованої інформації, що вже існує в ретроспективі;

б) відстежування інформації, що з’являється вперше;

в) спроба створити інформацію про майбутній стан середовища.

8. Метод моніторингу зовнішнього середовища полягає в:
а) пошуку вже сформованої інформації, що вже існує в ретроспективі;
б) відстежуванні інформації, що з’являється вперше;
в) спробі створити інформацію про майбутній стан середовища.

9. Кількість і склад “критичних точок” не визначається:
а) розміром організації;
б) рентабельністю виробничо-господарської діяльності;
в) характером діяльності (профілем) організації;
г) цілями діяльності підприємства.

10. Які фактори конкурентоспроможності можуть бути віднесені до факторів внутрішнього середовища:
а) система оподаткування;
б) гнучкість технології;
в) вимоги екологічного законодавства.
г) ціни на сировину й матеріали.

Тема 4. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством

4.1. Підходи до організації стратегічного планування на підприємстві.
4.2. Процес стратегічного планування та характеристика його етапів.

Мета: **Поглиблення теоретичних знань теми та отримання практичних навиків.**

Терміни і поняття, які необхідно засвоїти студенту: Стратегічне планування, довгострокове планування, мінливе зовнішнє середовище, процес планування, етап цілеутворення, місія, принципи, правила, стратегічні орієнтири, стратегічні цілі, моніторинг, стратегічні плани, сфера планування.

4.1. Підходи до організації стратегічного планування на підприємстві

Перш ніж приступити до безпосереднього планування, відповідальні за цю роботу повинні визначити зміст і послідовність процесу планування, тобто розробити графік виконання робіт з планування.

У процесі планування повинні брати участь: вище керівництво підприємства; команда плановиків; керівники і спеціалісти підрозділів.

Вище керівництво підприємства є архітектором процесу планування, визначає його основні фази і послідовність планування.

Керівництво підрозділів та спеціалісти розробляють оперативні плани. Там, де функції стратегічного планування передаються у підрозділи, відбувається перерозподіл стратегічних повноважень на користь керівників сегментів. Стратегічний господарський центр (СГЦ), який формується на рівні окремого підрозділу, розробляє, а потім реалізує власні стратегічні плани.

Плановики, поряд з іншими спеціалістами, здійснюють аналіз і оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Корисним для організації є залучення консультантів з планування.

4.2. Процес стратегічного планування та характеристика його етапів

Процес планування – це не проста послідовність операцій із складання планів і не процедура, за якою одна подія повинна відбутися вслід за іншою.

Люди, які беруть участь у процесі планування, діють творчо і здатні до зміни характеру дій, якщо цього вимагають обставини.

Процес планування складається з низки етапів (рис. 4.1.).

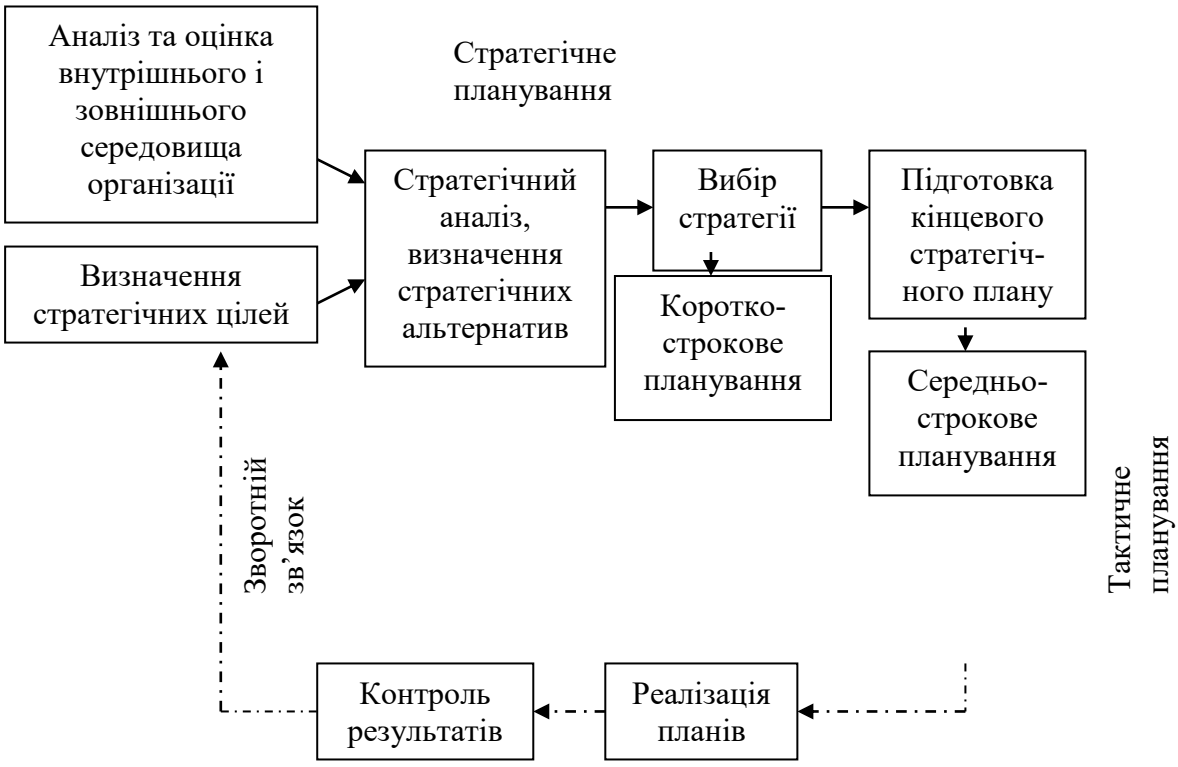


Рис. 4.1. Процес планування в економічній організації

4.2.1. Характеристика етапу цілевизначення

Одним із головних завдань менеджменту є встановлення цілей, задля досягнення яких формується, функціонує і розвивається підприємство як цілісна система.

Цілевизначення – це вихідний момент у діяльності менеджера, який набуває все більшої ваги в умовах ринкової економіки, що розвивається.

Після того, як завершується аналіз внутрішнього і зовнішнього організаційного середовища, підприємство має визначити основні орієнтири своєї діяльності, засновані на підсумках попереднього етапу.

Всю сукупність орієнтирів діяльності підприємства можна розділити на три основних типи:

- ідеали – орієнтири, яких розраховується досягти у певному періоді, але допускається наближення до них;

- цілі - найбільш загальні орієнтири діяльності підприємства у плановому періоді, досягнення яких передбачається в повному обсязі або в більшій частині;
- задачі – конкретні, кількісно вимірювані орієнтири, опис серії робочих функцій, що визначають форму і час виконання завдання.

Розробка стратегії передбачає визначення ідеалів і цілей. А в рамках оперативного планування підприємство визначає конкретні задачі для кожної з ділянок роботи.

До ідеалів економічної організації слід віднести її бачення.

Бачення – це керівна філософія бізнесу, обґрунтування існування фірми, не сама ціль, а більше, відчуття основної цілі підприємства.

Тобто бачення – це ідеальна картина майбутнього, той стан, котрий може бути досягнутим при найсприятливіших умовах.

Вагомість бачення визначається такими факторами:

1. Бачення є значним засобом мотивації працівників підприємства, воно допомагає об'єднувати діяльність людей в одному напрямку.
2. Бачення створює почуття перспективи в діяльності організації, забезпечує спадкоємність цілей, що ідуть одна за одною.

4.2.2. Місія організації

Місія є більш конкретним орієнтиром, ніж бачення. У місії є своя фінішна риска – період часу, в якому місія має бути виконана. Цей період невеликий (приблизно 5 років). Місія також дає загальний напрямок діяльності організації.

Місія – це ціль, задля якої організація існує і котра повинна бути виконана в плановому періоді.

Місія є комплексною цілю, вона включає як внутрішні (наприклад, підвищення продуктивності праці), так і зовнішні (наприклад, пов'язані з конкуренцією) орієнтири діяльності фірми, виражаючи таким чином суть успіху, якого має добиватися організація.

Зміст місії повинен включати в себе такі пункти:

1. Опис продуктів або послуг, пропонованих організацією.
2. Характеристика ринку – організація визначає своїх основних споживачів, клієнтів, користувачів.
3. Цілі організації, що виражені в термінах виживання, росту і дохідності.
4. Технологія: характеристика обладнання, технологія процесів, інновацій в області технології.
5. Філософія: тут повинні бути виражені базові погляди і цінності організації, що служили б основою для створення системи мотивації.
6. Внутрішня концепція, де організація описує власне враження про себе, показуючи джерела сили, основні слабкості, ступінь конкурентоспроможності, фактор виживання.
7. Зовнішній образ організації, її імідж, де підкреслюється економічна і соціальна відповідальність організації перед партнерами,

споживачами, суспільством в цілому.

Такі пункти звичайно відображаються в Положенні про місію організації. Гострота діяльності, наприклад, фірми „Пепсі-кола" виражається у місії-гаслі цієї фірми: „Перевершити Коку!"

4.2.3. Загальні цілі економічної організації

Цілі, на відміну від місії, виражають окремі конкретні напрямки діяльності організації.

Значення визначення цілей пов'язане з тим, що вони:

- є фундаментом для процесу менеджменту в цілому: планування, організації, мотивації, контролю;
- визначають способи підвищення ефективності організації;
- є основою прийняття будь-якого ділового рішення;
- є керівним матеріалом для формування конкретних планових показників.

Типи цілей в організації

Цілі організації поділяють на економічні і неекономічні.

До неекономічних цілей можна віднести соціальні цілі, наприклад, поліпшення умов праці.

Економічні цілі організації, що виражаються в показниках господарської діяльності, можна поділити на кількісні та якісні.

Приклад. Якісні цілі – досягнення фірмою технологічної переваги в галузі.

Як економічні, так і неекономічні цілі можуть бути поділені з точки зору періоду їх досягнення на коротко-, середньо- і довгострокові.

Довгострокові цілі, як правило, не мають чітко виражених кількісних характеристик, вони більшою мірою пов'язані з місією фірми.

Економічні організації звичайно визначають для себе декілька орієнтирів дій.

4.2.4. Сфери встановлення цілей організації

Виділяють 8 ключових просторів, в рамках яких організації визначають свої цілі:

1. Становище на ринку.
2. Інновації. Визначення нових способів ведення бізнесу.
3. Продуктивність. Більш продуктивною є та організація, яка для виробництва певної кількості продукції витрачає менше ресурсів.
4. Ресурси. Порівнюється наявний рівень ресурсів з необхідним і визначаються майбутні потреби в них.
5. Дохідність (прибутковість). Цілі, що пов'язані з дохідністю, звичайно, вказують її необхідний кількісний рівень.
6. Управлінські аспекти є хорошим продуманим методом управління для розвитку.
7. Персонал: виконання трудових функцій і відношення до роботи

(треба, щоб цілі ефективно відображали способи мотивації людей до праці).

8. Соціальна відповідність. Обов'язок бізнесу сприяти добробуту суспільства.

Спеціалісти вважають, що найбільш важливими є фінансові цілі, а точніше – прибуток, дохідність критерії якості поставлених цілей.

Головними критеріями якості є такі:

1. Максимально можлива конкретність цілей.
2. Цілі повинні бути розраховані на допустимий рівень зусиль працівників.
3. Гнучкість цілей і наявність простору для їх коректування у зв'язку з непередбачуваними змінами.
4. Вимірюваність цілей.
5. Зіставність цілей.

4.2.5. Моніторинг в системі стратегічного планування

Контроль – необхідний елемент забезпечення досягнення організацією поставленої мети. Процес контролю складається з установлення стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції в тому разі, коли досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів. До стандартів, які передусім необхідно встановити, слід зарахувати ті, які відображають ключові фактори успіху, що закладені у вибраній стратегії. Кожна із закладених стратегій, має свої особливості у порівнянні з оперативним планом за такими ознаками, як: орієнтація, рівень управління, цілі, головні завдання, методи та інструменти. Наприклад, якщо стратегічний контроль має такі цілі, як:

1) забезпечення виживання;
2) проведення антикризової політики;
3) потенціал успіху, то цілі оперативного контролю – забезпечення прибутковості та ліквідності.

І так за всіма ознаками.

Люди є невід'ємним елементом контролю на всіх стадіях планування, тому, розробляючи процедури контролю, це слід брати до уваги.

Контроль, як і плани, має бути гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються. Щоб контроль був ефективним, він має відповідати потребам і можливостям людей.

4.2.6. Система стратегічних планів підприємства

Результатом процесу планування є система планів. Процес планування складний і різноманітний. Цим визначається комплексний характер системи планів, які можна розбити на такі елементи:

1. Стратегічний план (який складається на 5 років наперед).
2. Загальні плани підприємства, як продовження стратегічного плану, де визначаються головні завдання розвитку підприємства. Основу цих

планів складає план розвитку.

3. Оперативні плани:
- річні поточні плани підприємства, за допомогою яких товари та послуги надходять на ринок;
- поточні плани підрозділів, в тому числі бюджетні, які доповнюють річні плани підприємства.
4. Програми і проекти підприємства.

4.2.7. Сфери стратегічного планування

Враховуючи, що стратегічний план є відображенням генеральної лінії розвитку підприємства на далеку перспективу і що при його розробленні проводився аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства у всіх його напрямках, вірогідно, що такий план торкається усіх сфер життєдіяльності підприємства і навіть прогнозує розвиток зовнішнього оточення. Тому стратегічний план знаходить своє відбиття у різних сферах:

1. Загальні характеристики організацій.
2. Фінанси.
3. Система збуту продукції.
4. Виробнича діяльність.
5. Інноваційна діяльність.
6. Трудові ресурси.
7. Системи управління і практична діяльність.
8. Ефективність діяльності підприємства.

Крім цього, в процесі планування аналізується діяльність і фактори впливу на підприємство об'єктів зовнішнього оточення, особливо конкурентів.

Питання для самоконтролю

1. Чим відрізняється стратегічне від довгострокового планування?
2. Які принципи характерні для планування? Поясніть їх.
3. Як організувати стратегічне планування на підприємстві?
4. Дайте визначення процесу стратегічного планування і поясніть на схемі.
5. Що представляє собою місія організації?
6. Які загальні цілі економічної організації?
7. Які сфери встановлення цілей організації?
8. Яким має бути контроль в системі стратегічного планування?
9. Що входить до системи стратегічних планів?
10. Визначте сферу стратегічного планування.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Елементами комунікативної стратегії фірми є:

а) товарна, цінова, збутова політика, стимулювання збуту;

б) розробка та оголошення місії; доведення цілей до персоналу; подолання опору змінам;

в) реклама, комерційна пропаганда, виставки, стимулювання збуту;

г) вивчення сильних і слабких сторін фірми; аналіз можливостей та загроз із зовнішнього середовища.

2. Типовими стратегіями підприємств, що діють у неперспективних галузях, є:

а) розширення частки ринку; активізація маркетингової діяльності;

б) стратегія фокусування, створення і розробки зростаючих ринкових сегментів;

в) стратегія вертикальної інтеграції;

г) розширення товарного асортименту.

3. Стратегічне планування починається:

а) з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації;

б) оцінювання потреб ринку, вивчення тенденцій розвитку галузі;

в) вивчення витрат виробництва;

г) визначення конкурентних переваг підприємства.

4. До стратегічних переваг підприємства з лінійною структурою управління належать:

а) зв’язок структури і стратегії через визначення ключових видів діяльності у функціональних службах;

б) можливості для розвитку стратегії диверсифікації;

в) особиста відповідальність кожного керівника за результати роботи;

г) ефективність управління не обмежується можливостями керівника.

5. На етапі зростання життєвого циклу товару перебуває стратегічний господарський підрозділ:

а) “собака”;

б) “зірка”;

в) “дійна корова”;

г) “важка дитина”.

6. Створена на тимчасовій основі група незалежних підприємств, які об’єднали свої зусилля і ресурси для ефективного використання вигідної ринкової ситуації, — це:

а) концерн;

б) стратегічна група галузі;

в) стратегічний альянс;

г) стратегічна бізнес-одиниця.

7. Функціональними стратегіями є стратегії:

а) планування, організації, мотивації, контролю;

б) виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова;

в) низьких витрат, диференціації, диверсифікації;

г) економічна, адміністративна, соціально-психологічна.

8. Для реалізації стратегії концентрації необхідною ринковою умовою є така:

а) наявність великої кількості покупців, які визначають унікальність продукції;

б) ресурси фірми не дають змоги якісно обслуговувати ринок;

в) підприємство має доступ до джерел дешевої сировини і робочої сили;

г) збільшується залежність підприємства від постачальників ресурсів.

9. Стратегічні цілі організації розроблюються на такі строки:

а) до одного року;

б) 2–5 років;

в) 5 років і більше;

г) 10–15 років.

10. Стратегія прогресивної інтеграції застосовується, якщо:

а) фірма зменшує витрати на виробництво продукції порівняно з конкурентами;

б) фірма продає неперспективні підприємства;

в) підприємство підсилює контроль над постачальниками необхідних ресурсів;

г) підприємство контролює систему розподілу власної продукції.

Тема 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану

5.1. Стратегія за формою та змістом.

5.2. Визначення стратегічних потреб підприємства та вибір стратегії.

5.3.Процес визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

5.4. Стратегічний план, його структура і характеристика розділів.

5.5. Стратегічний контроль у процесі реалізації стратегії.

5.6. Оцінка ефективності діючих стратегій.

Мета: **Поглиблення теоретичних знань теми та отримання практичних навиків.**

Терміни і поняття, які необхідно засвоїти студенту: Стратегія, рівні стратегії, класифікація стратегій, формування стратегій, школи стратегій, стратегічні потреби, стратегічні альтернативи, вибір стратегії, фактори, обрана стратегія, малі підприємства, середні підприємства, розвиток підприємства, портфель стратегій, формування портфеля, структура плану, стратегічний контроль, ефективність стратегії, зовнішня ефективність, внутрішня ефективність.

5.1. Стратегія за формою та змістом

5.1.1. Поняття та школи стратегій

Поняття стратегії посідає чільне місце в теорії стратегічного управління. Слово „стратегія” походить з давньогрецької мови і початково визначало мистецтво або науку бути полководцем. Серйозний науковий інтерес до поняття та змісту стратегії підприємства виник на початку шістдесятих років. Так, А.Чандлер писав: „Стратегія . . . є визначення основних довгострокових цілей підприємства та адаптацію курсів дій і розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей”.

Друге ключове визначення стратегії було зроблене на початку сімдесятих років вченим К.Ендрю. За К.Ендрю, стратегія є ідентифікацією чотирьох складових:

1) ринкової можливості, або що фірма могла б робити;

2) загальної компетентності та ресурсів, або що фірма була б спроможна робити;

3) власних цінностей та прагнень, або що фірма хотіла б робити;

4) підтвердження зобов’язань перед суспільством та його членами, або

що фірма повинна була б робити.

Таким чином, стратегія повинна забезпечити відповідність внутрішніх сил і можливостей фірми зовнішнім потребам. Слід відзначити, що визначення стратегії за К.Ендрю лежить в основі сучасної стратегічної концепції.

Визначальною для становлення та розвитку стратегічного управління була позиція І.Ансофа, який розвинув концепцію стратегії на засадах визначення можливостей фірм та напрямків її зростання.

1980 року вийшла книга М.Портера „Конкурентна стратегія", після чого розпочався новий етап у тлумаченні стратегії як базового поняття. Відтепер стратегія підприємства розглядається тільки в контексті конкурентного для нього середовища, і будь-який досягнутий підприємством результат обумовлюється вибором стратегії для забезпечення конкурентної переваги та виконаним позиціюванням. Акцент змістився до проблем впровадження та виконання стратегії.

За останні роки з'явилася низка публікацій українською та російською мовами, в яких теж подана велика кількість дефініцій поняття стратегії. Український вчений Наливайко А.П. в книзі „Теорія стратегії підприємства" розбиває ці всі дефініції на три групи.

До **першої групи** він відносить такі визначення, в яких стратегія розглядається як засіб, що використовується підприємством:

→ стратегія – набір правил та прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємства;

→ стратегія – спосіб дій, який обумовлює цілком визначену відносно стійку лінію поведінки в достатньо тривалому інтервалі.

До **другої групи** автор відносить визначення, за якими стратегія є плановим документом:

→ стратегія – об'єднаний план, який пов'язує всі складові елементи фірми і різні аспекти її діяльності;

→ стратегія – план дій фірми для досягання ринкового успіху і набуття конкурентної переваги над фірмами-суперниками;

→ стратегія – довгостроковий план організації.

До **третьої групи** автор відносить визначення, для яких загальним є підкреслення обов'язкової наявності динамічної компоненти: мети та комплексу дій, які мають визначальний характер для підприємства і які відрізняють його від інших підприємств. Він стверджує, що поняття стратегії в загальному сенсі повинно містити в собі три обов'язкових елементи: цілі, їх адаптація і внутрішні можливості досягнення.

Таким чином, можна сказати, що *стратегія підприємства представляє собою встановлений та переоцінюваний набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної визначальності та прибутковості.*

5.1.2. Визначальні риси стратегії

Визначальні риси стратегії базуються на особливостях стратегічних рішень, які у свою чергу, характеризуються тим, що вони:

- інноваційні за своєю природою;
- направлені на перспективні цілі підприємства, на можливості, а не на завдання, на майбутнє, а не на сьогоднішнє;
- відрізняються від тактичних рішень тим, що множина альтернатив не визначена, а процедура їх формування грає важливу самостійну роль;
- направлені на майбутнє і є, внаслідок цього, невизначеними за своєю природою;
- вимагають знань – результат, як правило, у більшості залежить від якості рішень, ніж від швидкості та своєчасності його прийняття;
- суб'єктивні за своєю природою, не підпадають, як правило, під об'єктивну оцінку;
- незворотні і мають довгострокові наслідки.

5.1.3. Рівні стратегії в системі стратегічного управління. Ієрархія стратегій

Велика фірма з філіальною структурою (корпорація, компанія, підприємство) має, як правило, три рівні стратегічних рішень (рис.5.1.):

- корпоративний;
- діловий;
- функціональний.

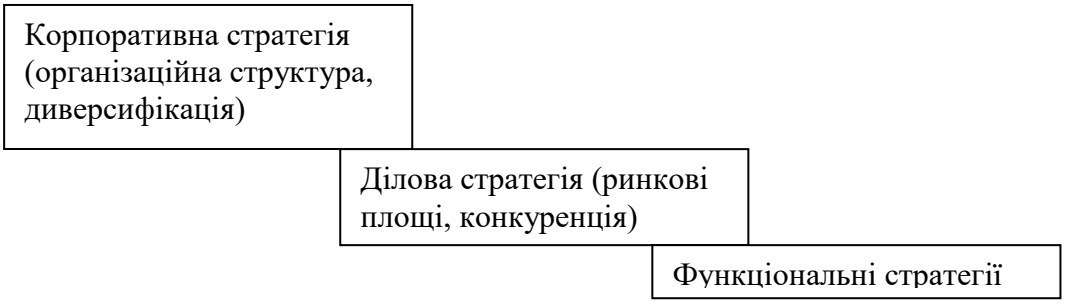


Рис. 5.1. Три рівні стратегічних рішень

Корпоративна (портфельна) стратегія – це стратегія, яка описує загальний напрямок розвитку підприємств, розвитку його виробничо-збутової діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів та послуг.

Ділова стратегія (бізнес-стратегія) розробляється на рівні господарського підрозділу і являє собою стратегію забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу. Ця стратегія часто втілюється в бізнес-планах і показує, як підприємство буде конкурувати на конкурентному товарному ринку. Тому таку стратегію називають стратегією конкуренції. Для підприємств з одним видом діяльності ділова стратегія співпадає з корпоративною.

Функціональні стратегії – стратегії, які розробляються функціональними відділами підприємства для їх розвитку на основі корпоративної і ділової стратегії.

До функціональних відносять стратегії маркетингу, фінансову, виробничу стратегію і т.ін.

Три рівні стратегій базуються на відповідній організаційній ієрархічній структурі (рис.5.2.).

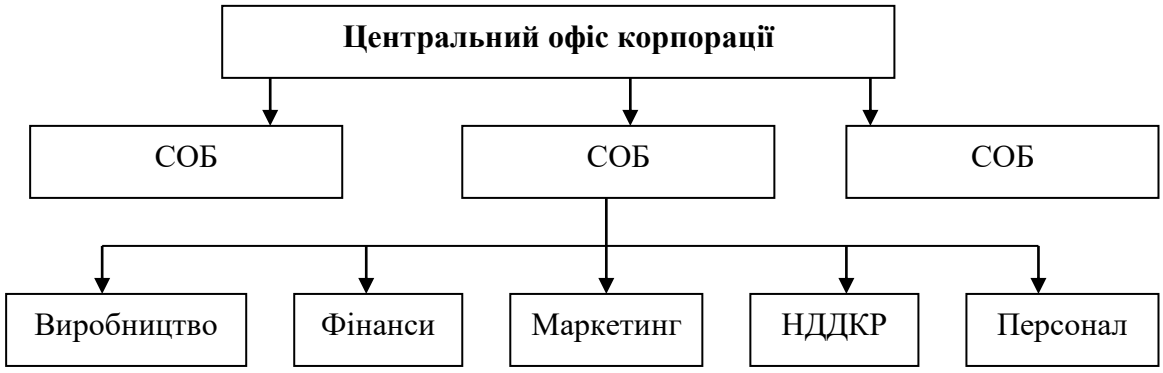


Рис. 5.2 Ієрархічна структура корпорації

Примітка: СОБ (стратегічна одиниця бізнесу) – це внутрішньофірмова організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегії фірми в одному або декількох сегментах цільового ринку.

5.1.4. Класифікація стратегій підприємства

Залежно від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії:

- за рівнем управління, на якому розробляється стратегія;
- за стадією „життєвого циклу" підприємства;
- за характером поведінки на ринку;
- за позицією в конкурентному середовищі.

Залежно від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняються:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну стратегії.

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж „життєвого циклу" підприємства, розрізняють:

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення;
- стратегії реструктуризації.

За характером поведінки на ринку розрізняють:

- активну;
- пасивну стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

1) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми);
2) технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);
3) наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

1) концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері;
2) ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає попит споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити);
3) обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної.

Для ***рецептивної стратегії*** характерне обмеження інновацій, використання уже перевірених управлінських рішень і методів.

Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських фірм шляхом використання нових рішень, зразків тощо.

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера, позиція організації, яка кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, яка знає своє належне місце на ринку) застосовуються відповідні стратегії конкурентної боротьби.

5.1.5. Підходи до формулювання стратегій

Відповідно до ієрархічних організаційних структур формулюються ієрархічні стратегії підприємства. Процес формулювання ієрархічних стратегій підприємства може бути різним. Відрізняють стратегії планування „зверху вниз”, при якому верхні органи ініціюють процес формулювання стратегії і вповноважують стратегічні одиниці бізнесу (СОБ) та функціональні підрозділи формувати власні стратегії як способи реалізації корпоративної стратегії. Інший підхід – це стратегії планування „знизу до гори”, при якому процес формування стратегії стимулюється СОБ та функціональними підрозділами.

Процес формулювання стратегії включає в себе три складові:

1) формулювання загальної стратегії;
2) формулювання ділової (конкурентної) стратегії;
3) визначення функціональних стратегій фірми.

Загальна стратегія формується вищим керівництвом. Різноманітність загальних стратегій може бути зведено до трьох основних типів: стратегія стабільності, стратегія зростання, стратегія скорочення.

Ділова (конкурентна) стратегія направлена на розв'язання конкретних переваг. Якщо організація включає декілька ділових підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу), кожний з них розробляє власну ділову стратегію.

Функціональні стратегії розробляються спеціально для кожного функціонального підрозділу організації.

При формулюванні кожного з різновидів стратегій організація стикається з деякими об'єктивними обмеженнями:

1) рівень наявних фінансових ресурсів;
2) величина допустимого ризику;
3) потенційні навики та спроможності організації;
4) наявність та рівень комерційно-виробничих організацій;
5) протидії конкурентів.

Загальна процедура формулювання стратегії охоплює кілька взаємопов'язаних етапів, кожний з яких має свій сенс і спрямованість.

Перший етап – оцінка й аналіз існуючої стратегії, на якому досліджують:

- цілісність стратегії;
- збалансованість цілей і необхідних ресурсів; обґрунтованість горизонту планування і строків реалізації;
- ділові якості та дієздатність персоналу.

Другий етап – коригування існуючої або формування нової стратегії, на якому здійснюється:

- конкретизація напрямків коригування існуючої стратегії;
- вибір базової стратегії відповідно до кон'юнктури ринку і стану розвитку підприємства;
- розробка вибраної базової стратегії.

Третій етап – прогнозування потенційно можливих господарських ризиків, на якому:

- визначаються передбачувані можливі господарські ризики;
- оцінюється вплив окремих ризиків на результати бізнесової діяльності;
- розробляється система заходів для нейтралізації (зменшення) негативних наслідків можливого ризику.

Четвертий етап – обґрунтування і вибір стратегічних альтернатив, на якому визначають основні показники і стратегічні альтернативи базової стратегії:

- виживання (захисної);
- стабілізації (наступально-захисної);
- зростання (наступальної).

5.2. Визначення стратегічних потреб підприємства та вибір стратегії

5.2.1. Поняття та визначення стратегічних потреб підприємства

Відомо, що ще із 60-х рр.. XX ст. відзначається дослідний та експериментальний бум у сферах управління промислово розвинених країн. Загальні тенденції у розвитку робіт у цій сфері та їх основні риси згодом були визначені як „цільовий підхід", „програмно-цільовий метод", „управління за результатами" тощо.

Основними питаннями щодо застосування цільового підходу в управлінні є визнання ролі мети як вихідного елементу будь-якої дії. Це, у свою чергу, викликає підвищення вимог до обґрунтування та вибору (формулювання, встановлення) цілей на будь-якому рівні управління, методів взаємозв'язку та балансування цілей різних рівнів, здійснення переходу від цілей до конкретних заходів з їх реалізації. В сучасних умовах з підвищенням складності об'єктів управління та їх зв'язків із зовнішнім середовищем цільовий підхід набирає більшої актуальності, вимагає застосування всього арсеналу цілевстановлення та цілереалізації.

Орієнтація стратегічного управління на визначення, обгрунтування та реалізацію довгострокових цілей підприємства шляхом розробки відповідних стратегій дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є однією із форм реалізації цільового підходу, є потребою, щоб стратегія стала ниткою часу, яка б пов'язала минуле і майбутнє, одночасно позначивши шлях до розвитку підприємства.

Отже, стратегічні потреби підприємства в умовах оточуючого ринкового середовища полягають в тому, що підприємства повинні самі визначати і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни, постачальників, ринків збуту, а головне – свої довгострокові цілі і стратегію їх досягнення. Швидкі зміни зовнішнього середовища, інтеграційні процеси, що відбуваються, і глобалізація бізнесу стимулюють розвиток стратегічного менеджменту.

5.2.2. Генерування стратегічних альтернатив

На етапі коригування старої або формування нової стратегії підприємства залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство у даний час, вибирають одну з наведених нижче базових стратегій:

- **стратегію виживання** (вона є, по суті, захисною стратегією і використовується при кризовому стані економічної діяльності підприємства);
- **стратегію стабілізації** (стратегію діяльності підприємства з урахуванням нестабільності (коливання) обсягу продажу своєї продукції і отримуваної величини доходів);
- **стратегію зростання** (найефективнішу стратегію стабільного

зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу).

Вибір стратегії має бути варіантним, альтернативним. Можливі варіанти вибору таких стратегічних альтернатив подані в табл. 5.1.

Таблиця 5.1.

Можливі стратегічні альтернативи виробничого підприємства стосовно конкретних базових його стратегій

Базова стратегія	**Показники вибору альтернатив**	**Можливі стратегічні альтернативи**
1	**2**	**3**
1. Стратегія виживання (захисна)	1. Собівартість продукції 2. Мінімальний рівень рентабельності. 3. Частка фірми на ринку 4. Чисельність персоналу	1. Зміна стратегії маркетингу. 2. Зміна товарної політики. 3. Жорстка економія ресурсів. 4. Удосконалення управління фірмою.
2. Стратегія стабілізації (наступально-захисна)	1. Дохід від продажу товарів. 2. Дохід на активи фірми. 3. Дохід на акції та облігації. 4. Швидкість оновлення продукції.	1. Економія ресурсів. 2. Ревізія витрат, консолідація, пожвавлення. 3. Зменшення питомих витрат, відновлення рівня доходу. 4. Стабілізація економічної ситуації.
3. Стратегія зростання (наступальна)	1. Обсяг продажу продукції. 2. Величина отримуваного доходу. 3. Частка фірми на ринку. 4. Індекс зростання виробництва.	1. Інтенсифікація ринку. 2. Диверсифікація власного виробництва. 3. Міжфірмове ділове співробітництво і кооперація. 4. Зовнішньоекономічна діяльність.

Користуючись такою своєрідною матрицею, можна точніше узгоджувати розроблену стратегію з можливостями фірми. Вибір конкурентної стратегії фірми має здійснюватись на основі аналітичних оцінок господарських шансів і ризиків з урахуванням економічної ситуації.

5.2.3. Процес вибору стратегії підприємства

Процес *вибору стратегії* складається з трьох етапів:

- розробка стратегії;
- удосконалення;
- аналіз (оцінка).

На першому етапі створюються стратегії, які дозволяють досягти поставлених цілей.

На другому етапі стратегії доробляються до рівня адекватності їх цілям розвитку підприємства і формується загальна стратегія.

На третьому – аналізуються альтернативи в рамках вибраної загальної стратегії і оцінюються за ступенем придатності для досягнення її головних цілей. На цьому етапі відбувається наповнення загальної стратегії конкретним змістом.

Взагалі, підприємство може зіткнутись з великою кількістю можливих альтернативних стратегій. Але багатогранність їх є різними модифікаціями декількох базових стратегій, кожна з яких ефективна лише за певних умов і стані внутрішнього і зовнішнього середовища. Тому важливо розглядати причини, за якими підприємство вибирає ту чи іншу стратегію.

Вибір базової стратегії – прерогатива керівництва підприємства.

Найбільш розповсюдженим методом оцінювання кожної альтернативи є розробка детальних сценаріїв, за якими передбачається три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і найбільш ймовірний. Якщо ці сценарії адекватно відображають відношення менеджменту до ризику, тиск з боку зовнішнього і внутрішнього середовища, особисті інтереси вищого керівництва, то вони є ефективним інструментом у виборі стратегічної альтернативи. Але кінцева стратегічна альтернатива має бути обрана шляхом колективного обговорення менеджерів. Для цього існують різні прийоми організації нарад, де створюється атмосфера вільного обміну думками щодо тієї чи іншої стратегії.

5.2.4. Фактори, що впливають на вибір стратегії

До основних факторів, які впливають на вибір стратегії, відносять такі:

- цілі підприємства;
- розмір підприємства;
- привабливість ринку;
- стратегії конкурентів;
- стан ринку та позиція підприємства на ньому;
- конкурентні переваги підприємства;
- потенціал підприємства;
- особливості продукції;
- стадія життєвого циклу продукції;
- витрати на виробництво та збут продукції;
- пріоритети керівництва;
- фінансові ресурси підприємства тощо.

З перелічених факторів великий вплив на вибір стратегії мають цілі та фінансові ресурси підприємства, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик, чинник часу.

А найбільший вплив на вибір стратегії мають цілі організації, пріоритети та інтереси вищого керівництва. Не менш важливим фактором слід вважати розмір підприємства.

5.2.5. Оцінка обраної стратегії

Оцінка обраної стратегії, в основному, здійснюється шляхом аналізу правильності основних факторів, які визначають можливість реалізації обраної стратегії. Основним критерієм оцінки обраної стратегії є відповідь на питання: чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей?

Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться з таких напрямів:

1. *Відповідність* обраної стратегії *стану і вимогам оточення*.
2. *Відповідність* обраної стратегії *потенціалу і можливостям фірми*.
3. *Прийнятність ризику*, закладеного в стратегії.

Оцінка виправданості ризику проводиться за трьома напрямами:

- чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії;
- до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії;
- чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

5.2.6. Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії

5.2.6.1. Вибір стратегії для організацій, які можна віднести до великого бізнесу

Вибір стратегії фірми здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, з урахуванням аналізу портфеля бізнесів, а також характеру і сутності реалізованих стратегій. Стан галузі і позиція фірми в галузі можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії росту фірми.

А.А.Томпсон і Дж.Стрікленд запропонували матрицю вибору стратегії залежно від динаміки зросту попиту на продукцію і конкурентної позиції фірми (рис. 5.3.).

Темпи росту ринку	Конкурентна позиція: Слабка	Конкурентна позиція: Сильна
Високий	Стратегічні можливості Перегляд стратегії концентрації Купівля іншої фірми в тій самій галузі для підсилення конкурентних переваг Вертикальна інтеграція Диверсифікація Злиття або продаж більш сильній фірмі Закриття	Стратегічні можливості Продовження концентрації в одній області Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку) Вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції) Диверсифікація в суміжній галузі (для перенесень досвіду та знань із базової галузі)
Низький	Стратегічні можливості Перегляд стратегії концентрації Злиття з конкуруючою фірмою Вертикальна інтеграція Диверсифікація „Зняття вершків" та вихід з ринку Ліквідація (якщо інші заходи не допомагають)	Стратегічні можливості Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку) Диверсифікація в суміжній галузі Диверсифікація в нові галузі Спільні підприємства в нових галузях Вертикальна інтеграція Продовження стратегії концентрації зростання за рахунок відвойовування частки ринку у слабких конкурентів

Рис. 5.3. Можливі корпоративні стратегії

На вибір стратегії значною мірою впливають фінансові ресурси фірми. До уваги повинен братися в усіх випадках фактор часу.

5.2.6.2. Вибір стратегії для організацій, які можна віднести до малого бізнесу

Для таких організацій можна застосовувати матрицю „товар-форма існування організації" (рис.5.4.)

Форми існування малої організації	Продукт малої організації: Подібний до продукту *великої організації*	Продукт малої організації: Оригінальний продукт
Суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
Симбіоз	Стратегія використання переваг великої організації	Стратегія участі у виробництві продукту великої організації

Рис. 5.4. Стратегії малого бізнесу

Стратегія копіювання – мале підприємство випускає продукт, який є копією марочного продукту, але ціна його значно нижча.

Стратегія оптимального розміру – впроваджують малі організації, коли найбільш доцільним є виробництво продуктів малими партіями.

Стратегія використання переваг великої організації полягає в тому, що велика організація укладає договір з малою про надання останній виключного права реалізації або виробництва продукції чи послуг під торговою маркою великої організації.

5.2.6.3. Вибір стратегії для організацій, які можна віднести до середнього бізнесу

Розмір організації оцінюється в більшості країн по чисельності працюючих:

- дуже малі організації – до 20 працюючих;
- малі організації – 20-29 працюючих;
- середні організації – 100-499 працюючих;
- великі організації – 1000 і більше працюючих.

В Україні всі підприємства розділені на три категорії: малі (штат – від 1 до 50 працюючих); середні (штат – від 50 до 250 працюючих) і великі (від 250 і більше працюючих).

Для вибору стратегії середнього підприємства визначають темпи зростання організації та темпи розширення ніші ринку, якої дотримується організація (рис. 5.5.).

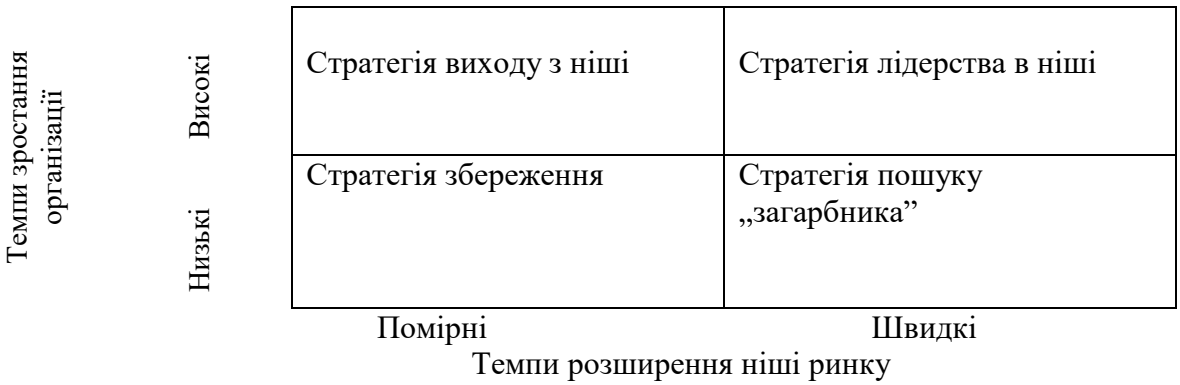


Рис. 5.5. Стратегії середнього бізнесу

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати тоді, коли темпи росту організації високі, а темпи розширення ніші помірні, що передбачає перехід організації до великих підприємств з досить широкою номенклатурою продукції.

Стратегія збереження застосовується, коли розмір організації практично не змінюється і номенклатура продукції змінюється досить повільно. При дотриманні цієї стратегії є вірогідність втратити ринку збуту.

Стратегія лідерства в ніші застосовується в тих випадках, коли організація має достатні фінансові ресурси для швидкого росту або

стратегічна зона господарювання вибрана так вдало, що прибутки організації дозволяють здійснити швидкий ріст.

Стратегія пошуку „загарбника" направлена на пошук такої великої організації, яка б здійснювала фінансову підтримку, що дозволить середній організації залишитись в даному сегменті ринку.

5.3. Процес визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства

5.3.1. Формулювання комплексної (загальної) стратегії підприємства

Процес визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства розпочинається з формулювання комплексної (загальної) стратегії підприємства.

Формулювання загальної стратегії здійснюється після етапу стратегічного аналізу і має ціль вибирати одну із стратегічних альтернатив.

Процес формулювання стратегії вміщує в собі три етапи:

- формулювання загальної (комплексної) стратегії організації;
- формулювання конкурентної (ділової) стратегії;
- формулювання функціональних стратегій фірми.

Загальна (комплексна) стратегія організації формулюється вищим керівництвом.

Розробка загальної стратегії вирішує дві основні задачі:

- повинні бути відібрані і розгорнуті основні елементи загальної стратегії фірми;
- необхідно встановити конкретну роль кожного з підрозділів фірми при здійсненні стратегії і визначити способи розподілу ресурсів між ними.

Розглянуті варіанти загальних стратегій можуть бути зведені до 3-х основних типів: стратегія стабільності, зростання та скорочення.

Стратегія стабілізації – це зосередження на існуючих напрямках бізнесу і підтримка їх. Як правило, використовуються крупними фірмами, які домінують на ринку. Конкретним проявом цієї стратегії можуть бути прагнення фірми уникнути урядового контролю за монополізацією.

Стратегія зростання – збільшення організації, часто за рахунок проникнення та захвату нових ринків.

Різновиди стратегій зростання:

- вертикальна інтеграція;
- горизонтальна інтеграція.

Стратегія зростання здійснюється трьома способами:

- поглинання конкуруючих фірм шляхом аквізації (придбання контрольного пакета акцій);
- злиття-об'єднання на приблизно рівноправних умовах в рамках єдиної організації;
- сумісне підприємство – об'єднання організацій різних країн для

реалізації суміжного проекту, якщо він не під силу одній із сторін.

Приклад: космос (Росія).

Стратегія скорочення застосовується у тих випадках, коли виживання організації знаходиться під загрозою. Різновидами цієї стратегії є такі:

Стратегія розгортання – використовується тоді, коли організація ще не досягла своєї критичної точки. Ця стратегія означає відмову від виробництва нерентабельних продуктів, надлишків робочої сили, погано працюючих каналів розподілу і подальший пошук ефективних шляхів механізму використання ресурсів. Якщо ж ця стратегія приносить успіх, зосереджується на стратегії зростання.

Стратегія відокремлення – якщо компанія включає декілька видів бізнесу і при цьому один з них працює погано, відмовляються від нього – продають ділову одиницю або перетворюють її в окрему фірму.

Стратегії ліквідації – у випадку досягнення критичної точки – банкрутства – ліквідують організацію, продають її активи.

Часто загальну стратегію організації називають портфельною, оскільки вона визначає рівень і характер інвестицій організації, встановлює розміри вкладень капіталу у кожну з її одиниць, тобто формує певний склад і структуру інвестиційного портфеля організації.

5.3.2. Ділова (конкурентна) стратегія

Ділова (конкурентна) стратегія організації націлена на досягнення конкурентних переваг. Якщо фірма зайнята тільки одним видом бізнесу, ділова стратегія є частиною загальної стратегії фірми. Якщо організація включає декілька ділових одиниць (стратегічних підрозділів), кожна з них розробляє власну цільову програму.

5.3.3. Функціональні стратегії. Типи та загальна характеристика

Прийнято, що загальна стратегія підприємства повинна спиратися на існуючі функціональні стратегії маркетингової діяльності, НДДКР, виробництва, фінансову, кадрову та ін. Лише врахування їхніх особливостей може стати запорукою ефективної розробки і реалізації базової стратегії фірми.

5.3.3.1. Стратегія маркетингової діяльності

Ця стратегія вважається ключовою, оскільки саме за її використання визначаються вимоги сучасного макросередовища до діяльності підприємства чи організації.

Розробка стратегії маркетингової діяльності здійснюється за допомогою методів однопродуктового та портфельного аналізу. Застосування методу однопродуктового аналізу уможливлює такі важливі відповіді на питання щодо стратегії маркетингової діяльності:

- які чинники є стратегічними і зумовлюють певну динаміку показників господарювання за умови застосування різних видів підприємництва;
- який рівень ефективності можна вважати нормальним (достатнім) за

ринкових умов, що склалися, для конкурентного різновиду стратегії фірми;
- як зміняться показники ефективності певного виду діяльності за певного рівня конкуренції, а також істотної корекції фірмової стратегії;
- як потрібно змінити стратегію, щоб за існуючих ринкових умов поліпшити показники результативності конкретного виду діяльності.

Оскільки за умов гострої конкуренції на ринку однопродуктовий аналіз має обмежену сферу застосування, то все більшого значення набуває низка методів портфельного аналізу та вибору стратегії маркетингової діяльності.

Ці всі методи є матричними і застосовуються для диверсифікації виробництва.

Серед матричних найбільш відомі методи: метод БКГ, метод „Мак Кінзі", матриця „продукт-ринок", стратегічна модель М.Портера.

Використання цих методів, матриць і моделей сприяє обгрунтованішому вибору конкретної стратегії маркетингової діяльності.

5.3.3.2. Стратегія НДДКР

Стратегія діяльності у сфері НДДКР охоплює чітко визначені складники: технологічне прогнозування; раціоналізація структури за застосовуваними видами; адаптація управління НДДКР до сучасних вимог; можливі напрямки стратегії НДДКР.

Технологічне прогнозування (планування) має на меті отримання відповідними менеджерами фірми нової інформації щодо очікуваних новацій технолого-технічного характеру, технологічних проривів у тій чи іншій сфері продукування виробів.

Структура НДДКР є одним з важливих елементів стратегії технічного розвитку фірми. Об'єктами аналізу й обґрунтування мають бути: збалансованість пропорції за обсягом між НДР і ДКР, співвідношення між обсягом власних НДДКР та участі у міжфірмовому співробітництві і кооперації або придбання ліцензій за кордоном.

Управління НДДКР має бути адекватним реалізації відповідної стратегії технічного розвитку фірми.

Можливі напрямки стратегії НДДКР мають бути ретельно обґрунтовані. Найбільш вірогідними можуть бути такі субстратегії НДДКР:
- наступальні;
- захисні;
- конгломеративні (наступально-захисні);
- проникнення;
- реакції.

5.3.3.3. Стратегія виробництва

Виробнича стратегія націлена, в першу чергу, на підтримку технічного рівня виробництва. Необхідно враховувати: технологічний рівень і можливість оновлення парку обладнання; кваліфікаційний рівень трудового

потенціалу і забезпечення виробництва персоналом відповідних фахових категорій; ступінь гнучкості виробничих процесів. Можна розробляти і здійснювати такі основні альтернативи базової стратегії виробництва:

- ***перша*** – повне задоволення попиту, тобто фірма продукує стільки призначених для реалізації продуктів, скільки потребує вітчизняний і міжнародний ринки;
- ***друга*** – виробництво продукції організується з орієнтацією на пересічний попит ринку;
- ***третя*** – продукування виробів здійснюється з урахуванням реально існуючого мінімального попиту, коли на ринку активно діють конкуренти.

Важливим елементом функціональної стратегії виробництва все більше стає його територіальна організація (розміщення).

5.3.3.4. Фінансова стратегія

Фінансова стратегія фірми має базуватися на результатах всебічного економічного аналізу виробничо-господарської діяльності та фінансового стану фірми.

З позицій фінансової стратегії аналіз господарювання включає вимірювання і оцінювання:

1) ефективності використання фірмою своїх ресурсів, рівня прибутковості та рентабельності діяльності;

2) платоспроможності фірми, величини накопичуваних протягом певного періоду власних фінансових ресурсів;

3) межі, до якої фірма може здійснювати фінансування за рахунок позичкових коштів.

Серед загальних складників фінансової стратегії фірми варто виокремлювати такі субстратегії:

а) накопичення та споживання;

б) заборгованості;

в) фінансування заходів стосовно інших функціональних стратегій, цільових комплексних програм і проектів.

Стратегія накопичення та споживання зводиться до прогнозування й обґрунтування оптимального за наслідками співвідношення між частками доходу, використовуваного на формування цих двох спеціальних фондів.

Однією з головних ознак стабільності функціонування фірми на ринках і збереження на них сталих конкурентних позицій є кредитоспроможність. Тому передбачення способів отримання необхідних кредитів і умов їх повернення варто виокремлювати у спеціальну стратегію заборгованості фірми.

Стратегія фінансування інших функціональних стратегій та інвестиційних проектів має передбачати належне обґрунтування та виділення коштів на весь період їх здійснення.

Крім того, при проектуванні фінансової стратегії необхідно передбачати певний резерв інвестиційних ресурсів і обігових коштів, що буде сприяти

ефективній реалізації стратегічних цілей підприємства.

Розробляються також кадрова стратегія, соціальна стратегія, економічна стратегія фірми.

Кадрова стратегія, наприклад, націлена на розв'язання проблеми підвищення привабливості праці, мотивації праці, атестування кадрів, підтримки такої кількості зайнятих на підприємстві і типів робочих місць, які відповідають ефективному веденню бізнесу.

Соціальна стратегія забезпечує нормальне відтворення робочої сили, сприятливий психологічний мікроклімат і підвищення ефективності професійної діяльності.

Пріоритетним напрямком ***екологічної стратегії*** є екологізація виробництва.

Необхідно вказати на:

- взаємозв'язок функціональних стратегій;
- організацію процесу розробки функціональних стратегій;
- взаємодію підрозділів у процесі розробки функціональних стратегій.

5.3.3.5. Обмеження при формулюванні стратегій

При формулюванні кожного із різновидів стратегій фірма стикається з деякими об'єктивними обмеженнями:

1. Рівень наявних фінансових ресурсів.

Навіть якщо вибрана стратегія є оптимальною, фірмі слід серйозно подумати про джерела необхідних фінансових засобів. Якщо у фірми мало власних засобів, вона повинна займати гроші під високі відсотки.

2. Розмір допустимого ризику.

Якщо фірма приймає мінімальний ризик, то знижується діапазон вибору стратегії.

3. Потенційні навики і спроможності фірми.

Кращі стратегії вимагають навиків і спроможностей вищих ніж ті, якими володіє фірма. Набуття нових навиків вимагає часу, а стратегія передбачає швидкі дії.

4. Відношення у рамках зв'язків фірми.

Часто постачальники матеріалів (сировини) або споживачі не можуть забезпечити вигідні для фірми умови і готовність працювати так, як цього вимагає стратегія фірми.

5. Протидії конкурентів.

Часто чудові стратегії перекреслюються діями конкурентних сил. Скажімо, введенням „цінової війни".

Коли стратегія сформульована, фірма визначає політику, що перетворює стратегію у відкриту і детальну декларацію основних напрямків діяльності фірми. Потім розробляються правильні процедури дій, необхідні для реалізації стратегії.

5.3.4. Аналіз стратегічних альтернатив

Існує декілька методичних підходів до планування стратегічних альтернатив та їх оцінювання. Наведемо деякі з них.

5.3.4.1. Модель „продукт-ринок”

Ця модель являє собою матрицю, що вимагає класифікацію ринків і класифікацію продуктів на існуючі, нові, але пов’язані з існуючими, і повністю нові продукти (рис.5.6.).

Ринок / **Продукт**	**Існуючий**	**Новий, але пов’язаний з існуючим**	**Повністю незалежний від існуючого**
Існуючий	Низький ризик		Високий ризик
Новий, але пов’язаний з існуючим			
Повністю новий	Високий ризик		Надто високий ризик

Рис. 5.6. Матриця „ринок-продукт”

Матриця показує рівні ризику і відповідно ймовірності успіху при різних сполученнях „ринок-продукт”.

Модель використовується для:

- визначення ймовірності успішної діяльності при виборі того чи іншого виду бізнесу;
- вибору між різними видами бізнесу, у тому числі при визначенні співвідношення інвестицій для різних ділових одиниць, тобто при формуванні портфеля цінних паперів.

5.3.4.2. Портфельні моделі аналізу стратегії

Портфельні моделі визначають існуюче і майбутнє становище бізнесу з точки зору привабливості ринку і спроможності бізнесу конкурувати в середині нього.

Класичною портфельною моделлю є матриця БКГ (Бостонської консультативної групи) (рис. 5.7.).

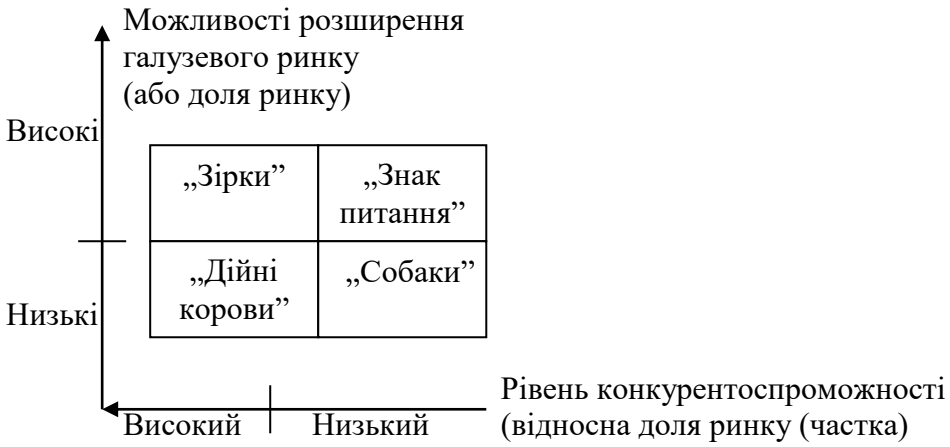


Рис. 5.7. Портфельна модель БКГ

Модель вказує на 4 основні позиції бізнесу:

- висококонкурентний бізнес на швидко зростаючих ринках;
- висококонкурентний бізнес на зрілих, насичених ринках, що охоплені застоєм (такі, що приносять стійкі прибутки: „дійні корови” або „грошові мішки”);
- без хороших конкурентних позицій, але діючі на перспективних ринках: „знаки питання”, чиє майбутнє не визначено;
- сполучення слабких конкурентних позицій, з ринками, що знаходяться в стані застою: „собаки”, відкинуті світом бізнесу.

Портфельна модель БКГ може використовуватись:

- для визначення взаємопов’язаних висновків про позиції ділової одиниці (бізнесу), що входить до складу організації, і її стратегічних перспектив;
- для формування складу портфеля фірми, тобто для визначення комбінацій вкладів капіталу у різні галузі, різні ділові одиниці.

Можливі варіанти стратегій у рамках матриці БКГ:

1. Зростання та збільшення частки ринку – перетворення „знаку питання” у „зірку”.

2. Збереження частки ринку – стратегія для „дійних корів”, прибутки котрих є важливими для зростаючих видів бізнесу і фінансових інновацій.

3. „Збір урожаю”, тобто отримання короткотермінової частки прибутку у максимально можливих розмірах, навіть за рахунок скорочення частки ринку. Стратегія для слабких „корів”, без майбутнього, невдалих „знаків питання” та „собак”.

4. Ліквідація бізнесу або відмова від нього і використання вивільнених засобів в інших галузях – стратегія для „собак” і „знаків питання”, що не мають більше можливостей здійснювати інвестування для поліпщення своїх позицій.

5.3.4.5. Багатофакторна матриця „Мак-Кінсі”

Більш складною портфельною моделлю є багатофакторна матриця „Мак-Кінсі”, що була розроблена по заповненню „Дженерал Електрик”. Фактор „можливості розширення ринку” тут перетворився в багатофакторне поняття „привабливість ринку (галузі)”. Фактор „відносна частка ринку” виріс до поняття „стратегічне становище фірми”, яке характеризує різні елементи внутрішнього середовища підприємства (табл.5.2.).

Таблиця 5.2.

Фактори, що визначають привабливість ринку і стратегічний стан бізнесу

Привабливість ринку	**Стратегічне становище**
Характеристика ринку (галузі)	
- Розмір ринку (кількість продаж, виражена в даних одиницях і в натуральному відношенні). - Розміри ключових сегментів (характеристика основних груп покупців). - Диверсифікованість ринку. - Чутливість ринку до цін, рівня обслуговування, змін зовнішніх факторів. - Схильність до сезонності. - Вплив постачальників на характер здійснюваних угод.	- Ваша частка ринку (в еквівалентних термінах). - Охоплення вами ключових сегментів. - Частка вашої участі в диверсифікації. - Ваш вплив на ринок. - Характер ваших відносин з постачальниками. - Вплив на позицію фірми ваших споживачів.
Фактори конкуренції	
- Типи конкурентів. - Рівень конкурентів. - Сегменти ринку, які конкуренти залишили або, навпаки, освоїли. - Чутливість до товарів – субститутів (замінників). - Ступінь і типи інтеграції фірм в галузі.	- Ваша пристосованість до конкуренції в термінах виготовлення продуктів, можливостях обсягів ринків, продуктивної сили, якості управління. - Сегменти залишені або освоєні вами. - Ваша відносна частка ринку. - Ваша вразливість з боку нових технологій. - Ваш досвід і рівень інтеграції з іншими фірмами.
Фінансово-економічні фактори	
- Межа капіталовкладень в галузі. - Фактори важеля (структура витрат, величина боргу). - Бар’єри на вході і виході з галузі. - Ступінь використання виробничих потужностей. - Галузевий рівень дохідності. - Галузевий рівень ліквідності.	- Ваша межа капіталовкладень. - Ваші фактори важеля. - Бар’єри, які є проблемними для вас. - Ваш рівень використання потужностей. - Ваш рівень дохідності. - Ваші показники платоспроможності.
Соціально-психологічні фактори	
- Соціальне середовище - Юридичні організації	- Ваш зовнішній образ - Внутрішньофірмова культура і етика

Фірма повинна оцінити своє становище за кожним з факторів, що наведені в таблиці 5.2. і визначити його, виходячи з трьох можливих рівнів: низького, середнього, високого. Самооцінка повинна бути максимально об'єктивною. На її основі фірма визначає своє місце в одному з квадрантів матриці.

Рис. 5.8 Портфельна модель „Мак-Кінзі-7С"

Як видно з матриці (рис.5.8), верхній лівий кут означає сприятливі перспективи зростання; діагональ, що поділяє верхній правий кут і нижній лівий кут, - двояке становище і обмежене зростання; нижній правий кут – відсутність можливостей майбутнього розвитку.

Модель „Мак Кінзі" не пропонує готових варіантів стратегії, а є способом осмислення основних внутрішніх факторів організації, що мають вплив на майбутнє. До таких факторів відносяться: стратегія, сума навиків, сумісні цінності, структура організації, системи, співробітники фірми, стиль.

Взаємозв'язок основних факторів розвитку показаний на рис. 5.8.

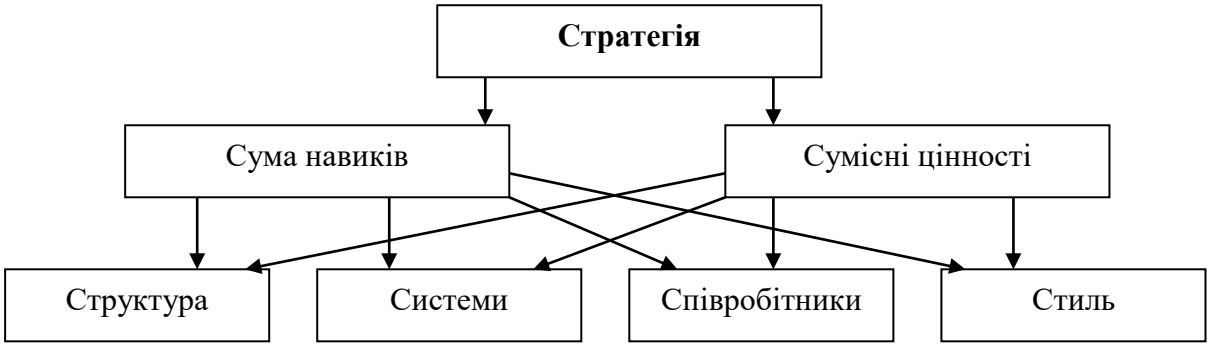


Рис. 5.9 Модель „Мак Кінзі-7С"

Значення моделі „Мак Кінзі – 7С":

1. Модель показує важливість для планування не тільки фінансових показників, але і врахування роботи кваліфікації працівників, а

також людських відносин і потреб, що відбивається в поняттях „сумісні цінності”, „культура організації”.

2. Модель визначає послідовність внутрішніх дій організацій після вибору певної стратегії:

а) планування двох основних факторів підприємства (фірми, організації), необхідних навиків і культури, що відповідали б вибраній стратегії;

б) встановлення вторинних від навичок та культури елементів:

- структури: організаційної схеми, лінії субординації, описання робіт;
- системи: потоки робіт в організації, процедури виконання, облік і контроль;
- співробітників: організація визначає, які працівники і в якій кількості необхідні;
- стиль: особистий стиль керівництва, характер поведінки працівників.

5.3.5. Використання базових стратегічних підходів для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Аналіз практики вибору стратегій показує, що існують загальні (базові) стратегічні підходи для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Як вважає один з провідних теоретиків і фахівців в галузі стратегічного управління М.Портер, існує три основних підходи до вироблення стратегії поводження фірми на ринку. Це – переваги у витратах, диференціація і фокусування.

Переваги у витратах створюють велику свободу вибраних дій як у ціновій політиці, так і при визначенні рівня дохідності. Ця стратегія широко застосовувалась на ранніх стадіях розвитку ринку.

Диференціація означає створення фірмою продукту чи послуг з унікальними властивостями, які найчастіше бувають підкріплені торговою маркою.

Фокусування – це приділення уваги на одному з сегментів ринку, на особливій групі покупців (наприклад, тільки похилого віку), визначеній групі товарів або на обмеженому географічному секторі ринку.

Кожна з розглянутих стратегій вимагає вибору особливого видуекономічних ресурсів і навиків, певних управлінських дій (табл. 5.3.) і пов’язані з певним ризиком (табл.5.4.).

Таблиця 5.3.

Необхідні ресурси і навики

Загальні стратегії	**Необхідні ресурси і навики**	**Вимоги до менеджменту**
Переваги у витратах	Наявність інвестицій та доступу до капіталу Інжинірингові навики Ефективне нормування робіт Зручний та легкий у виробництві дизайн виробу Низькозатратна система розподілу	Регулярний контроль над витратами Конкретні детальні звіти про контроль Надійна організаційна структура і система розподілу повноважень Стимули для досягнення високої якості
Диференціація	Сильні навики маркетингової діяльності Особлива увага до інжинірингових розробок Творчі здібності Істотні вкладання в базові дослідження Репутація лідера в технології і якості продукції Тривалі традиції роботи в галузі Наявність унікальних навиків в іншій сфері бізнесу Наявність сильних зв’язків з каналами розподілу	Інтенсивна координація проектно-дослідної діяльності Пріоритет якісних цілей і суб’єктивної оцінки над кількісними показниками Сприятливі умови діяльності, здатні залучати висококваліфікованих робітників, дослідників, творчих людей
Фокусування	Наявність усіх вищезгаданих елементів організаційної діяльності	Вимоги ті ж

Таблиця 5.4.

Ризик застосування загальних конкурентних стратегій

Переваги у витратах	**Диференціація**	**Фокусування**
Небезпека імітації (способів технології і методів виробничого процесу) Загроза появи нових технологій Нехтування маркетинговими аспектами Загроза з боку інфляції затрат, що може зробити нульовими досягнення стратегії Не стикується зі стратегією диференціації Разом з фокусуванням дає ще більш низькі затрати	Небезпека імітацій (унікальних властивостей товару) Загроза появи нових технологій Нехтування фірмою основним попитостворюючим фактором – ціною і скритими затратами Зниження значення диференціації для споживачів через інші причини (наприклад, завдяки повільній інформованості) Не стикується зі стратегією переваг у затратах Разом з фокусуванням дає ще більш яскраво виражену диференціацію	Імітація фокусування іншими фірмами Втрата привабливості товару для вибраного сегмента через: - розмитості меж між сегментом і ринком в цілому; - зникнення попиту на даний товар; Виділення конкурентами ще більш локального сегменту ринку (субсегменту)

5.3.6. Стратегії багатобізнесових підприємств (формування портфеля стратегій підприємства)

Коли економічна організація здійснює свою бізнесову діяльність у декількох напрямках бізнесу, тоді в побуті такої організації існує таке поняття як портфель стратегій підприємства і *портфельний аналіз*.

Портфель стратегій підприємства, або корпоративний портфель стратегій – це сукупність стратегій відносно самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу), які належить одному і тому ж власнику. Відомо також, що *портфельний аналіз* - інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє і оцінює свою господарську діяльність з метою вкладання засобів у найбільш прибуткові чи перспективні напрямки і скорочення інвестицій у неефективні проекти.

Проводячи портфельний аналіз, більшість із багатобізнесових фірм функції стратегічного планування передають у підрозділи, які ведуть даний бізнес. Тобто відбувається децентралізація внутрішньофірмового планування. Процес здійснюється таким чином:

1. Все коло діяльності організації ділиться на основні сегменти – відбувається „стратегічна сегментація" (термін – пропозиція БКГ).

2. Відбувається перерозподіл стратегічних повноважень на користь керівників сегментів.. Вища адміністрація залишається відповідальною за загальний напрямок розвитку організації: розміщення і структура капіталовкладень, загальний обсяг виробництва і прибутку. Крім того, центральне керівництво визначає ресурсні (в основному – фінансові) обмеження у діяльності низьких рівнів.

Здійснюється децентралізація планових служб – центральні відділи скорочуються, а на місцях створюються свої планові відділи.

3. Формується стратегічний господарський центр (СГЦ) або стратегічний бізнес-центр (СБЦ) на рівні окремого підрозділу. Він розробляє і реалізує власні стратегічні плани. Наприклад, серед компаній, які створили СБЦ, є відома американська фірма „Дженерал Електрик", англійська фірма „Імперіал Кемікл Індастріаз" і інші.

Переваги СБЦ:

- СБЦ дозволяє найбільш точно враховувати умови господарювання на рівні окремих крупних підрозділів, створює умови для більш гнучкого пристосування підрозділів до споживачів, до зовнішнього середовища взагалі;
- в рамках СБЦ скорочується час проходження інформації при прийнятті рішень;
- існування СБЦ робить можливою більш широку участь працівників у плануванні своєї діяльності.

Недоліки СБЦ:

- інформаційне перевантаження вищого керівництва зростає, оскільки інформація формується одночасно в декількох місцях;
- виникає загроза, що сама стратегія і тактика організації будуть розчавлені лавиною планової діяльності в СБЦ і в центрах служби компанії;
- з'являється небезпека розмиття загальнофірмових цілей та заміни їх розмаїттям неузгоджених цілей підрозділів.

Децентралізація планової діяльності характерна тільки для крупних корпорацій, а малі, навпаки, прагнуть більшої централізації, планування, створення та розвитку центральних планових служб.

5.4. Стратегічний план, його структура і характеристика розділів

Розробка стратегії організації – не самоціль стратегічного планування. Необхідно, щоб стратегія успішно реалізувалася. Для того щоб контролювати процес реалізації стратегії, організація повинна розробляти плани, програми, проекти і бюджети, мотивувати процес, тобто управляти ним.

Результатом функціонування системи стратегічного планування є сукупність взаємопов'язаних планових документів, у яких відображені прийняті стратегічні рішення і розподіл ресурсів.

На рис.5.9. представлена концептуальна схема системи планів, які повинні розроблятися організацією в умовах ринку. Як видно із схеми (рис. 5.9.), в сучасній організації повинно розроблятися чотири групи планів:

1. Стратегічний план, змістом якого є стратегія на майбутнє – 10-15 років і більше.
2. Плани розвитку організації на термін від 1 до 5 років.
3. Тактичні (поточні) плани, що регламентують поточну діяльність організації.
4. Програми і плани – проекти, які мають цільовий характер: розробка нової продукції і технології, зниження витрат у виробництві, економія енергоресурсів, проникнення на нові ринки тощо.
5. Перші дві групи планів є основним продуктом стратегічного планування і мають трансформуватися у поточні і плани-проекти, оскільки вони можуть реалізуватися лише через них. Крім того, проекти слугують обґрунтуванням вибраних стратегій. Отже, *поточні плани і проекти частково входять до системи стратегічного планування*.
6. Стратегічний план є вершиною системи планів, тому що він характеризує основне призначення організації, її цілі та стратегії.
7. План розвитку організації визначає заходи, які необхідні для створення нових поколінь продуктів та послуг, більш чітко окреслює шляхи виходу на нові позиції, що визначені в „основних напрямках діяльності".

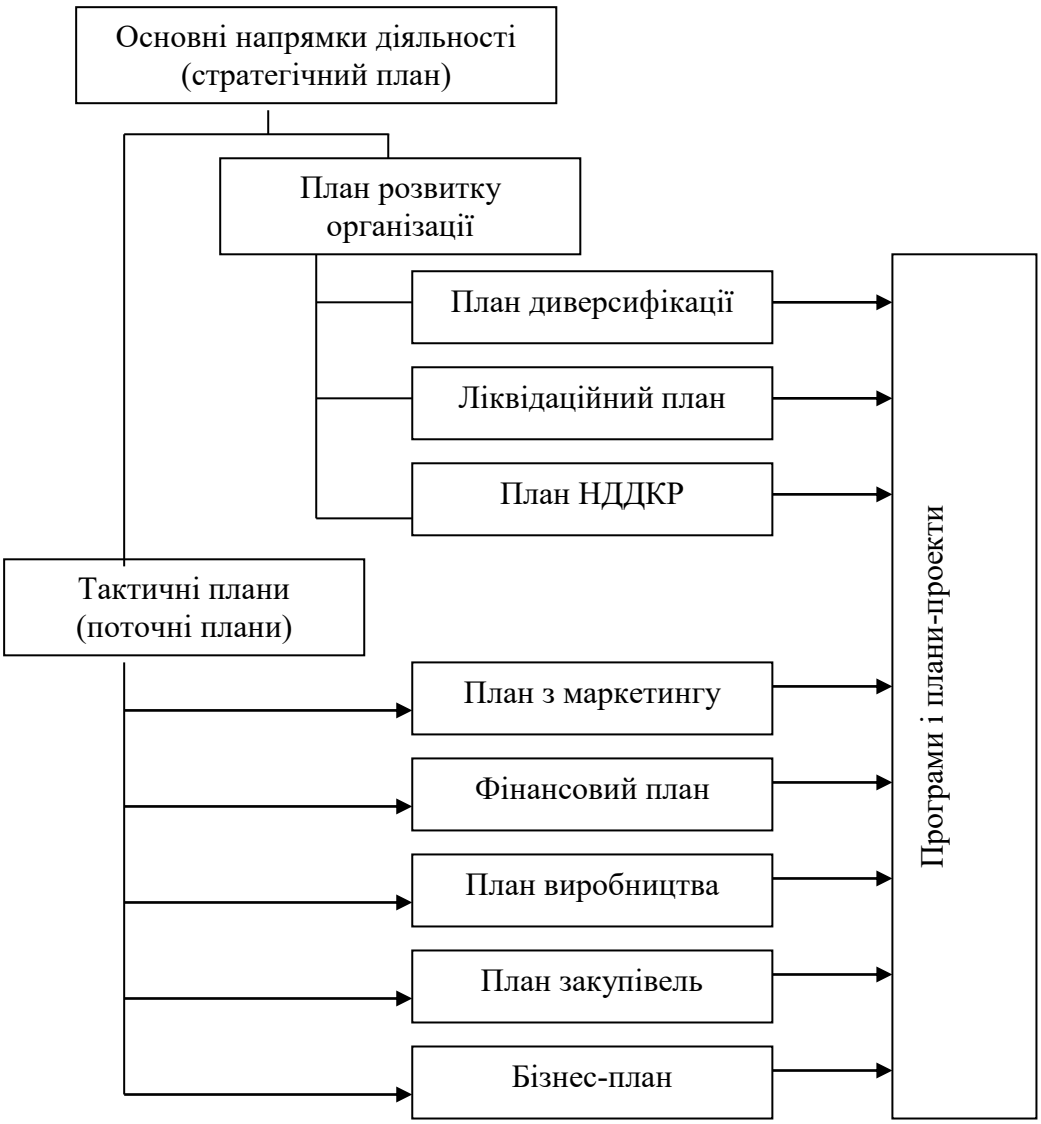


Рис. 5.9. Система планів організацій

План розвитку слугує орієнтиром для розробки плану диверсифікації, який передбачає створення нових видів продукції, послуг і ринків, призначених доповнити і замінити продукцію, що виготовляється; ліквідаційного плану, котрий показує, від яких елементів організації потрібно відмовитися (від продуктів, послуг, власності або структури підрозділів); плану НДДКР, в якому відображені заходи з розробки нових товарів і технологій з урахуванням попиту або нових ринків.

Поточні (тактичні) плани не є частиною стратегічних планів, але вони слугують інструментом реалізації стратегічних планів і мають відмінні особливості:

- поточні плани розглядаються у повній відповідності до стратегічних планів, є стимулом для їх розвитку;
- поточні плани розглядаються на рівні середньої ланки;
- поточні плани розробляються на більш короткий період часу, ніж стратегічні.

Річний план організації включає чотири основні розділи: *план з маркетингу, фінансовий план, план виробництва, план закупівель.*

Кожний стратегічний план підкріплюється комплексом програм і планів-проектів.

Програми, в свою чергу, підсилюються конкретними проектами.

Особливість формування системи планових документів у стратегічному плануванні – необхідність механізму адаптації планів організації до змінюваних умов розвитку.

Система планів, програм і проектів, крім виконання основної функції управління, є ще інструментом розподілу *стратегічних і тактичних ресурсів*.

Найбільш розповсюдженим методом формального планування, який використовується для забезпечення узгодженості між різними планами і розподілом ресурсів є розробка *бюджетів*.

Адаптивний характер стратегічних планів передбачає періодичне коректування бюджетів відповідно до змін цілей або стратегій організації чи її підрозділів. Через бюджет здійснюються взаємозв'язки між перспективними і поточними планами.

Отже, можна сказати, що **бюджет** є ланкою зв'язку між стратегічним, середньостроковим і поточним плануванням. Добре поставлена система планування передбачає інтеграцію різних планів підприємства. Крім того, в орієнтованих на ринок підприємствах планування має ковзкий характер: по мірі виконання частини планових завдань інші підлягають уточненню.

5.5. Стратегічний контроль в процесі реалізації стратегії

5.5.1. Сутність, характеристика, різновиди, процес реалізації

Заключною частиною стратегічного управління є **контроль** за ходом реалізації стратегічного плану. Контроль необхідний для виявлення проблем раніше, ніж вони набудуть загрозливого характеру.

В теорії менеджменту контроль розглядається як п'ятикроковий процес, що складається з таких елементів:

1. Визначення параметрів, що підлягають оцінюванню, тобто визначення сфер контролю.

2. Розробка стандартів або визначення цілей, які повинні бути досягнуті в певний відрізок часу. Відповідно стандарти, що використовуються для оцінки ходу реалізації стратегії, представляють собою деталізацію стратегічних цілей. У системі контролю стандарти розробляються не тільки для оцінки кінцевих, але і проміжних результатів.

3. Оцінка результатів функціонування за визначений період.

4. Співставлення фактичних результатів функціонування з встановленими стандартами.

5. Розробка корегуючих дій на випадок, коли відхилення будуть

більшими за допустимі, тобто виявлення причин відхилень і шляхів їх усунення.

В управлінні фірмою розрізняють три **типи контролю**: ***стратегічний*** (результати функціонування більше ніж рік), ***тактичний*** (6-12 місяців), ***операційний*** (до 6 місяців), тобто, як існує ієрархія стратегій, так існує ієрархія контролю.

Для ***корпоративного рівня*** характерним є, в основному, стратегічний контроль, при якому увага приділяється непідтримці балансу між різними видами бізнесу.

На ***рівні стратегічних відділень*** переважає тактичний контроль, котрий фокусує увагу на покращенні конкурентної переваги підприємства.

Для ***функціонального рівня*** характерним є операційний і тактичний контроль, в рамках яких щоденно або кожного тижня відслідковуються такі показники функціонування, як кількість виконаних замовлень, число рекламацій тощо.

Важливим інструментом контролю стратегічних програм, а також результатів діяльності окремих підрозділів або проектів є бюджети.

Для оцінки результатів функціонування окремих підрозділів або компанії в цілому часто використовуються стандартні показники, з яких найбільш розповсюджений – дохід від інвестицій (ROI).

Дохід від інвестицій визначається як відношення чистого прибутку після сплати аналогів до загальних активів.

Чистий прибуток відображає кінцевий результат діяльності підприємства за звітний період.

5.5.2. Стратегічний контроль зовнішнього середовища

Як відомо, будь-яка організація не може функціонувати без ефективно діючого зворотного зв’язку. В основі такого зв’язку лежить контроль за ходом виконання стратегічних і тактичних програм, проектів, планів, котрий включає оцінку ходу їх реалізації, встановлення існуючих відхилень і необхідності їх коректування, а можливо, і коректування самої стратегії.

Причиною коректування стратегії можуть бути зміни зовнішнього або дуже важливі зміни внутрішнього середовища.

Тому необхідні постійні відслідковування зовнішнього і внутрішнього середовища організації, яке здійснюють, у тому числі, і за рахунок зворотного зв’язку.

Аналіз зовнішнього середовища повинен здійснюватися безперервно, оскільки зміна зовнішнього середовища може істотно вплинути на функціонування організації.

Аналізуючи зовнішнє середовище організації, необхідно розглядати її оточення.

Аналіз макросередовища організації передбачає вивчення таких компонент, як економічна, правове регулювання, політична, соціальна, технологічна.

При аналізі економічної компоненти проводиться аналіз таких показників, як *темп інфляції, відсоткова ставка, норми оподаткування, платіжний баланс, валовий національний продукт* тощо.

При аналізі правового регулювання звертається увага на зміни в законодавстві, укази президента, постанови уряду, дієвість правової системи тощо.

При аналізі політичної компоненти звертають увагу на наміри державної влади відносно пріоритетних напрямків розвитку суспільства, на реальне співвідношення політичних сил, їх вплив на центральні та регіональні органи влади тощо.

Соціальна компонента є однією з основних, що характеризують макросередовище організації.

Технологічна компонента є визначною у виробництві конкурентоздатної продукції.

Організація чутлива до змін її макрооточення. Але різні компоненти, маючи вплив один на одного, по-різному впливають на діяльність організації.

Аналіз безпосереднього оточення організації передбачає, насамперед, аналіз таких факторів, як покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

При аналізі внутрішнього середовища увагу звертають на кадри, організаційний зріз, виробництво, маркетинг, фінанси.

5.6. Оцінка ефективності діючих стратегій

5.6.1. Критерії та показники ефективності стратегії

Процедура оцінки діючої стратегії в кінцевому результаті полягає в одному: чи приведе реалізована стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки стратегії. Сама система стратегічного планування передбачає постійну перевірку та коригування стратегії підприємства відповідно до змін, що відбуваються в межах зовнішнього та внутрішнього середовища.

Процес оцінки використовується в якості механізму зворотного зв'язку для коригування стратегії. З метою підвищення ефективності оцінку потрібно проводити системно та безперервно.

Необхідним елементом забезпечення досягнення підприємством поставленої мети є контроль. Процес контролю складається з установлення стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції у разі необхідності. При цьому пропонується розробляти систему стратегічного контролю, яка б складалася з наступних етапів:

- визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- визначення стандартів і норм забезпечення об'єктивності оцінок;
- оцінювання правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;
- порівняння досягнутих параметрів робіт зі встановленими стандартами та нормами;

- прийняття коригуючих заходів.

Проведення етапів контролю проходження процесу стратегічного управління входить в обов'язки керівників середньої ланки, а узгодження результатів та коригуючих заходів – в обов'язки директора підприємства.

Порівняльному аналізу за певний період N-го року підлягають такі показники, як:

- динаміка зростання місткості ринку та частки продукції підприємства в ньому впродовж N-го року;
- темпи зміни частки ринку продукції підприємства впродовж N-го року;
- обсяги продажів продукції підприємства за N-й рік;
- динаміка зміни обсягів продажу підприємства в кількісному та вартісному вираженні впродовж N-го року.

Крім того, аналізуючи роботу підприємства за N-й рік, необхідно розраховувати показник понаднормової праці, виходячи з реальних даних про тривалість праці робітників підприємства впродовж N-го року, використовуючи формулу:

$$K_n = \left(\frac{\Phi_д}{\Phi_р} - 1 \right) \cdot 100,$$

де $\Phi_д$ – дійсний фонд відпрацьованих годин за N-й рік;

$\Phi_р$ – номінальний річний фонд робочого часу всього персоналу підприємства для 8-годинного робочого дня.

Ступінь задоволення працівників підприємства умовами праці можна оцінювати за показниками плинності кадрів та кількості прогулів. Показник плинності кадрів розраховується за формулою:

$$K_{пл} = \frac{N_{виб}}{(N_ф^n + N_{пр} - N_{виб})} \cdot 100,$$

де $N_ф^n$ – кількість працівників підприємства на початок N-го рік;

$N_{пр}$/ $N_{виб}$ – кількість працівників, зарахованих/звільнених з підприємства впродовж N-го року.

Показник кількості прогулів можна розрахувати за формулою:

$$K_{пр} = \frac{\Phi_{пр}}{\Phi_р} \cdot 100,$$

де $\Phi_{пр}$(год) – кількість невиходів та запізнень на роботу без поважних причин працівників підприємства.

На основі даних проведеного стратегічного контролю проводять аналіз ефективності реалізації стратегії за кількісними та якісними показниками оцінки.

До **кількісних показників** відносять такі:

- частка ринку (%);
- обсяги продажу продукції в кількісному (одиниці) та вартісному (тис.грн.) вираженні;

- економічна рентабельність (%);
- комерційна рентабельність (%);
- чистий прибуток, тис.грн.;
- коефіцієнт автономії (%);
- кількість робочих місць у функціональних відділах, од.;
- показник понаднормової праці (%);
- плинність кадрів (%);
- кількість прогулів (%);
- час, витрачений на навчання працівників функціональних відділів, год.;
- витрати на програму навчання одного працівника, грн..;
- виплати з прибутку на зарплатню працівникам, тис.грн.;
- тривалість проекту, нормо-год.

Якісні показники оцінки такі:
- розширення обсягу послуг клієнтам;
- інновації, впроваджені в продукцію;
- розробки НДДКР;
- поглиблення знання ринку та потреб споживачів.

5.6.2. Зовнішня та внутрішня ефективність стратегій підприємства

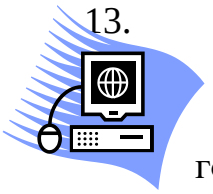
Один з можливих підходів запропонований А.А. Томпсоном і Дж. Стріклендом для з'ясування поточної стратегії. Вони вважають, що існує п'ять зовнішніх і внутрішніх факторів, які необхідно оцінити, щоб розібратися з реалізованою стратегією.

Зовнішні фактори:
- розмах діяльності фірми і ступінь різноманітності продукції, що виробляється, диверсифікованість фірми;
- загальний характер і природа недавніх придбань фірми та продаж нею своєї частини власності;
- структура і спрямованість діяльності фірми за останній період;
- можливості, на які була орієнтована фірма останнім часом;
- відношення до зовнішніх загроз.

Внутрішні фактори:
- цілі фірми;
- критерії розподілу ресурсів і сформована структура капіталовкладень з виробленої продукції;
- ставлення до фінансового ризику з боку керівництва, як до реальної практики, так і до здійснюваної фінансової політики;
- рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДДКР;
- стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження і розробки).

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення стратегії як набору правил.
2. Назвати рівні стратегії в системі стратегічного управління.
3. Навести приклад школи стратегії.
4. В чому сутність процесу вибору стратегії підприємства?
5. Як оцінюють обрану стратегію?
6. Назвати методи і моделі, які використовуються для оцінювання стратегії.
7. Як визначити стратегічні альтернативи розвитку підприємства?
8. Що представляє собою портфель стратегій підприємства?
9. Наведіть структуру стратегічного плану.
10. Охарактеризувати стратегічний контроль в процесі реалізації стратегії.
11. Як оцінюють ефективність діючої стратегії?
12. Які характерні риси внутрішньої та зовнішньої ефективності стратегій підприємства?
13.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Основними характеристиками стратегічних господарських підрозділів фірм є:

а) належність до однієї галузі; схожа стратегія;

б) самостійне створення прибутку; власна стратегія; цільовий ринок;

в) відповідальність за одну з функцій управління; один рівень управління;

г) тип структури управління; частка ринку.

2. Підприємства, які володіють внутрішніми конкурентними перевагами, звичайно застосовують стратегію:

а) низьких витрат при масовому виробництві немарочних стандартних товарів;

б) низьких витрат при диференціації високоякісних марочних товарів;

в) диференціації високоякісних, відомих товарів;

г) відмови від маркетингового забезпечення збуту.

3. Стратегічними перевагами підприємства з функціональною організаційною структурою є:

а) ефективна реалізація стратегії конгломератної диверсифікації;

б) можливість маневрувати ресурсами при виконанні кількох програм;

в) ефективність в динамічному зовнішньому оточенні;

г) використання ефекту масштабу виробництва.

4. Рекомендованими стратегіями для підприємств в галузях, що перебувають на стадії зрілості, є:

а) зниження витрат, придбання фірм-конкурентів за низькою ціною, вихід на нові ринки;

б) використання інформаційної та іміджевої реклами;

в) розширення товарного асортименту, диференціація;

г) прогресивна і регресивна інтеграція.

5. Поняття “стратегічне управління” вперше було застосоване:

а) у 30-ті роки XX ст. в Японії;

б) 60–70-ті роки XX ст. у США;

в) 90-ті роки XX ст. в Європі;

г) 80-ті роки XX ст. у Радянському Союзі.

6. Аналіз середовища при розробці стратегії здійснюється в такій послідовності:

а) вивчення постачальників, конкурентів, споживачів, трудових ресурсів;

б) вивчення макрооточення, галузевого ринку організації, внутрішнього середовища;

в) визначення сильних і слабких сторін фірми, потім аналіз можливостей і загроз із зовнішнього середовища;

г) аналіз стратегічних груп конкурентів, вибір матриці, проведення SWOT-аналізу.

7. При використанні стратегії диференціації фірма:

а) виробляє значні обсяги стандартизованого товару для ринку з однаковими потребами;

б) виробляє велику кількість модифікацій відомого марочного товару для ринку з різноманітними потребами;

в) зменшує кількість незалежних постачальників;

г) здійснює придбання фірм у нових галузях для підтримки основного виду бізнесу.

8. Стратегічний господарський підрозділ — це:

а) структурна складова організації, яка відповідає за одну із сфер управління;

б) уособлена складова бізнесу, яка відповідає за певний вид діяльності компанії;

в) найприбутковіший структурний підрозділ підприємства;

г) служба корпорації, яка відповідає за забезпечення її господарської діяльності.

9. При застосуванні стратегії концентрації підприємство:

а) виробляє велику кількість стандартних товарів для широкого ринку;

б) концентрує увагу на вдосконаленні системи розподілу продукції;

в) орієнтується на випуск вузькоспеціалізованих (унікальних) товарів (послуг);

г) концентрує свої ресурси для проникнення в інші галузі.

10. Зниження витрат можна забезпечити за рахунок:

а) зосередження виробництва на обмеженому товарному асортименті;

б) диференціації продукції, сервісу, персоналу;

в) проведення активної маркетингової діяльності, реклами;

г) непрофільної диверсифікації.

Тема 6. Управління стратегічним потенціалом підприємства

6.1. Поняття та елементи стратегічного потенціалу підприємства.
6.2. Підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства.
6.3. Методи та рівні оцінювання конкурентоздатності потенціалу підприємства.

Мета: **Поглиблення теоретичних знань теми та отримання практичних навиків.**

Терміни і поняття, які необхідно засвоїти студенту: Стратегічний потенціал підприємства, елементи стратегічного потенціалу підприємства, ресурси, орієнтири, конкурентоздатність потенціалу, конкурентний статус підприємства, оцінювання конкурентоздатності підприємства, рівні конкурентоздатності потенціалу, загальна оцінка стратегічного потенціалу.

6.1. Поняття та елементи стратегічного потенціалу підприємства

Стратегічний потенціал підприємства – це сукупність наявних ресурсів і можливостей (спроможностей) для розробки та реалізації стратегії підприємства.

Стратегічний потенціал формують тільки ті ресурси, які можуть бути змінені при реалізації стратегічних рішень. Тут слід відмітити, що потенціал підприємства істотно залежить від умов, в яких відбувається діяльність підприємства, і тому може зазнавати постійних змін. Якщо мова йде про діяльність підприємства в умовах неплатежів та взаєморозрахунків, то основним стратегічним ресурсом стають гроші та інші високоліквідні засоби. В умовах нормальної економіки до стратегічного потенціалу можна віднести всі ресурси, які забезпечують досягнення конкурентних переваг підприємства.

До елементів, що утворюють потенціал підприємства можна віднести практично всі сфери діяльності підприємства: менеджмент, наукові та дослідно-конструкторські роботи, виробництво, маркетинг, фінанси, кадри. Слід пам’ятати, що стратегічний потенціал підприємства оцінюється не тільки кількісними показниками (ресурсні показники), але й якісними характеристиками: рівень менеджменту підприємства; науковий рівень та результативність проведення НДДКР; рівень організації виробництва та наявність власної технології, ефективне управління маркетингом, фінансами; оптимальність вибору загальних цілей та стратегії підприємства. При

проведенні аналізу можливостей підприємства слід розуміти про небезпеку суб'єктивних оцінок, що суперечать реальності. Тому корисно залучати до проведення управлінського аналізу підприємства фахівців з інших організацій (консультантів, які б забезпечили більш об'єктивну оцінку потенціалу підприємства і його продукції).

Для визначення стратегічного потенціалу підприємства використовують такі підходи, як:

- ресурсний (обліково-звітний);
- структурний (функціональний);
- цільовий (проблемно-орієнтований).

Ресурсні, структурні та цільові характеристики потенціалу підприємства спрямовані на формування системного уявлення про рівень відповідності потенціалу підприємства тим стратегічним цілям, які поставило перед собою підприємство.

6.2. Підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства

Відомо, що визначення потенціалу підприємства, його порівняння з іншими фірмами, визначення місця в системі ранжування на національному та міжнародному рівні здійснюються в процесі управлінського аналізу. При цьому можливі різні підходи до проведення управлінського аналізу. Часто внутрішні ресурси підприємства та потенціал їх розвитку порівнюють з аналогічними характеристиками конкурентів.

Пропонована Мак Кінзі система забезпечує комплексне охоплення при аналізі усіх сторін виробничої діяльності підприємства – від проектування до збуту та сервісного обслуговування продукції. Однак, за рамками аналізу залишаються питання забезпечення процесу фінансовими і трудовими ресурсами, а також питання організаційного управління.

Частково уникнути вказаних обмежень вдалось М.Портеру, який запропонував для управлінського аналізу „ланцюжок цінностей" (рис. 6.1). У „ланцюжку цінностей" діяльність підприємства ділиться на дві частини:

- первинна діяльність (матеріально-технічне забезпечення, виробництво, маркетинг, збут);
- вторинна (розвиток технологій, управління персоналом, управлінська інфраструктура).

Кожен вид діяльності може сприяти зниженню витрат, створенню основи для диференціації продукції та послуг.

Допоміжна діяльність	Структура, планування, фінанси, юридичне обслуговування				
	Технологічний розвиток				
	Людські ресурси, управління та розвиток				
Основна діяльність	Запаси Матеріали Персонал	Виробництво	Зберігання та розподіл продукції	Маркетинг та збут	Ділерська підтримка та сервіс

Рис. 6.1. Ланцюжок цінностей за М.Портером

Послідовність управлінських кроків у процесі проведення аналізу і прийняття рішень щодо стратегії потенціалу підприємства наведена на рис.6.4.

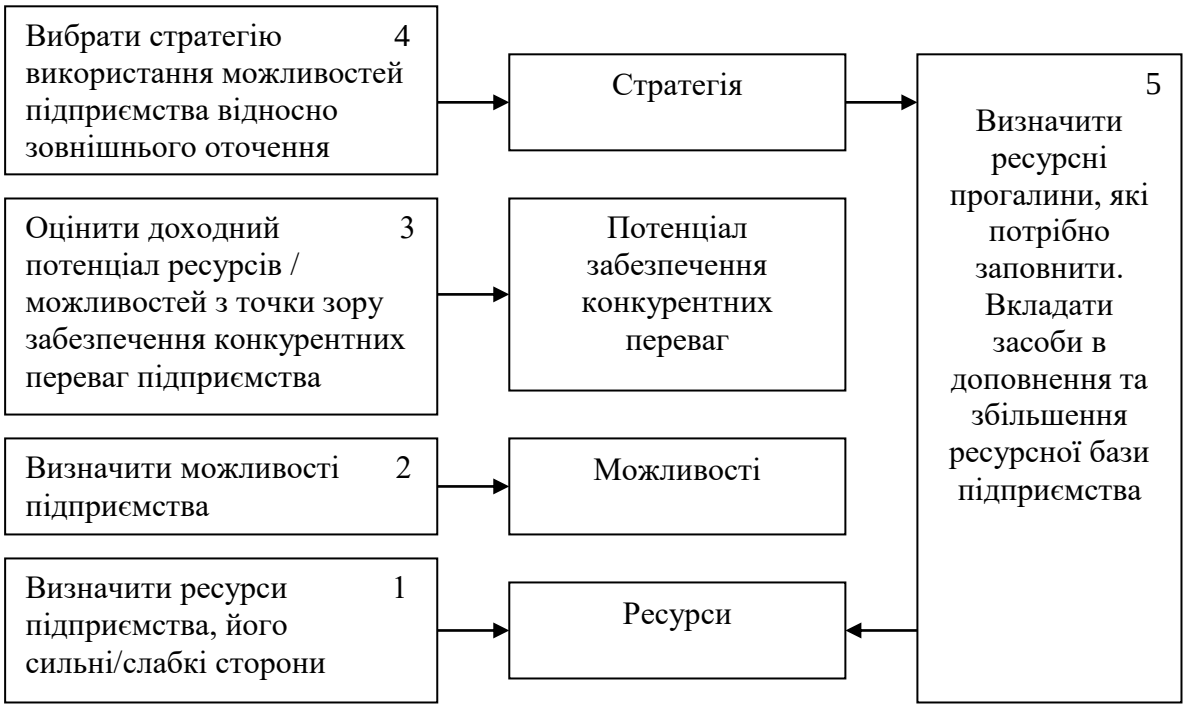


Рис. 6.2. Схема процесу управління стратегічним потенціалом підприємства

6.3. Методи та рівні оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Нагадаємо, що *конкурентоздатність* – це здатність підприємства, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними організаціями, представленими на даному ринку. Основними з методів оцінювання конкурентоздатності потенціалу підприємства можуть бути такі:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- підходи, що пов’язані з показниками якості продукції, що

випускається;
- методи, що засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу.

Метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції, передбачає конкурентоспроможним те підприємство, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності.

1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕП).
2. Фінансове становище (ФП).
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ).
4. Конкурентоспроможність товару (КТ).

У цьому методі в основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, яка не може вважатися абсолютно достовірною.

Метод оцінки конкурентоздатності підприємства на основі визначення конкурентоспроможності товару не є достатнім для формування висновку про конкурентоздатність потенціалу підприємства в цілому.

Метод конкурентних переваг більше є корисним для визначення переваг у властивостях товару чи організації виробництва товару у витратах.

Метод бенчмаркінгу, процес еволюції якого налічує вже п'ять поколінь, являє собою (для розглядуваних цілей) систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій та удосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій інших підприємств.

Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства, визначити його потенціал та визначити нові стратегічні пріоритети діяльності.

Оскільки в основі управлінського аналізу діяльності підприємства лежать такі *загальнометодологічні принципи*, як: *системний підхід, принципи комплексного аналізу, динамічний принцип, принцип порівняльного аналізу, принцип врахування специфіки підприємства*, то управлінський аналіз діяльності підприємства здійснюється за такими ж рівнями, що й рівні прийняття рішень та розробки стратегії.

Такими є три рівні прийняття управлінських рішень і, отже, три рівні аналізу: ***корпоративний, конкурентний (діловий) і функціональний***. Складність проведення аналізу полягає в тому, що управлінські рішення цих рівнів тісно взаємопов'язані, хоча мають ієрархічну структуру. Отже, розв'язання управлінських задач, що відносяться до сфери визначення рівня конкурентоздатності та конкурентоспроможності потенціалу підприємства, необхідно вирішувати, орієнтуючись на нормативні індикатори вказаних рівнів.

Загальна оцінка стратегічного потенціалу підприємства для виявлення можливостей реалізації набору стратегій повинна охоплювати практично всі сфери його діяльності: менеджмент підприємства, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), виробництво, маркетинг,

фінанси, кадри.

Визначення та оцінювання стратегічних ресурсів підприємства, його сильних та слабких сторін можна проводити, використовуючи спеціальну таблицю (табл.6.1.), в яку включаються кількісні або якісні показники. На основі цієї таблиці можна оцінити існуючий та перспективний стратегічний потенціал підприємства.

Таблиця 6.1.

Стратегічні ресурси підприємства

Складові стратегічного потенціалу (спроможність до реалізації)	Ресурси						
	Фінан-сові	Кад-рові	Інфор-маційні	Техніч-ні	Техноло-гічні	Управлі-нські	Організа-ційні
Макроекономічний аналіз в Україні та за кордоном							
Виявлення потреб та запитів потенційних споживачів							
Аналіз кон'юнктури ринку та прийняття рішень на його основі							
Врахування інтересів зацікавлених осіб							
Гнучкість виробництва							
Оновлення продукції							
Гнучкість управління							
Конкуренто-спроможність підприємства							
Частка ринку							
Інвестиційні можливості							
Інші важливі складові							

Питання для самоконтролю

1. Що означає поняття „стратегічний потенціал підприємства?
2. Які елементи входять до стратегічного потенціалу підприємства?
3. Які ресурси, що входять до стратегічного потенціалу підприємства, можна віднести до якісних ресурсів?
4. У чому полягає конкурентоздатність стратегічного потенціалу?
5. Які є методи оцінювання конкурентоздатності стратегічного потенціалу підприємства?
6. Що означає поняття „конкурентний статус підприємства”?
7. Чим відрізняються поняття „конкурентоздатність” і „конкурентоспроможність”?
8.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Під потенціалом підприємства в стратегічному управлінні розуміється:

а) можливість підприємства до швидкої самоліквідації;

б) підприємницькі здібності головного менеджера;

в) сукупність можливостей підприємства з випуску товарів і послуг;

г) обсяг обробленої інформації, її достовірність, своєчасність;

д) менеджмент, як сукупність теорії, знань та вмінь.

2. Яке з визначень терміну “гомеостазис” (відносна динамічна постійність внутрішнього середовища) правильне?

а) відповідність попиту і пропозиції всіх наявних в системі ресурсів;

б) циклічне повторювання однієї й тієї ж послідовності станів системи;

в) стан рівноваги відкритої системи в її взаємодії з оточуючим середовищем.

3. Яке з визначень терміну “стійкість системи” правильне?

а) здатність системи змінюватися під впливом оточуючого середовища;

б) здатність системи зберігати рух за наміченою траєкторією або запланований режим функціонування;

в) здатність системи зберігати свою внутрішню структуру, незважаючи на негативний вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

4. “Конкурентоспроможність підприємства” – це:

а) здатність підприємства протистояти конкурентам;

б) ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо здобуття й утримання протягом тривалого часу конкурентної переваги;

в) здатність підприємства продавати такий товар, що користується попитом на ринку;

г) спроможність підприємства функціонувати на ринку.

5. Яка з наведених категорій має найбільше значення з точки зору економічної стратегії?

а) конкурентоспроможність національної економіки;

б) конкурентоспроможність галузі;

в) конкурентоспроможність підприємства;

г) конкурентоспроможність товару (послуг).

6. Які з наведених чинників не впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства?

а) ресурси (потенціал) і продуктивне їх використання;

б) завантаження виробничих потужностей;

в) вміння керівництва підприємства отримувати пільгові кредити;

г) зв'язки керівництва з керівниками регіону, країни, з засобами масової інформації.

7. Відмінними рисами категорій "конкурентоспроможність товару" і "конкурентоспроможність підприємства" є:

а) предмет застосування (конкретний вид продукції чи вся її номенклатура);

б) перший термін застосовується на рівні підприємства, другий – на рівні галузі і національної економіки;

в) перший термін застосовується в оперативному управлінні, другий – в стратегічному.

8. Оцініть співвідношення термінів "конкурентоспроможність підприємства" і "стійкість виробничо-господарської діяльності":

а) терміни вживаються як синоніми;

б) термін "конкурентоспроможність підприємства" більш широкий ніж "стійкість виробничо-господарської діяльності";

в) термін "конкурентоспроможність підприємства" входить складовою частиною в поняття "стійкість виробничо-господарської діяльності";

г) терміни не мають нічого спільного.

9. Яке з визначень терміну "синергічний ефект" правильне?

а) ефект від внутрішньосистемних зв'язків елементів системи;

б) результат саморегулювання системи;

в) ефект, що виникає при кооперованій дії незалежних елементів системи, який за своїм рівнем перевищує сумарний ефект цих елементів;

г) ефект протидії системи впливу зовнішніх чинників.

10. Самоорганізація системи – це:

а) здатність системи змінювати суттєві параметри її функціонування зі змінами оточуючого середовища;

б) здатність системи змінювати внутрішню структуру і організацію у відповідь на зміни оточуючого середовища;

в) здатність до самостійного коригування стратегічних цілей системи.

Тема 7. Організація стратегічного управління на підприємстві

7.1. Особливості планово-управлінської діяльності в системі стратегічного управління.

7.2. Об'єктивізація стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії.

7.3. Відповідність управлінської структури підприємства обраній стратегії.

7.4. Корпоративна культура в системі підтримки стратегії підприємства.

Мета: **Поглиблення теоретичних знань теми та отримання практичних навиків.**

Терміни і поняття, які необхідно засвоїти студенту: Управлінська діяльність, стратегічні зміни, базові вимоги щодо змін, управлінська структура, корпоративна культура, централізація управління, організаційна культура, підтримка стратегії, мотивація персоналу, стратегічна поведінка, команда підтримки стратегії, стратегічно орієнтоване підприємство.

7.1. Особливості планово-управлінської діяльності в системі стратегічного управління

Відповідно до моделі стратегічного управління стратегія реалізується через розробку внутрішньофірмових планів, системи бюджетів як вартісного вираження планів організації, а також спеціальних програм і процедур. Залежно від напрямку і характеру вирішуваних завдань виділяють три види планування: *стратегічне або перспективне* (горизонт планування – більше 5 років); *середньострокове* (горизонт планування від 3 до 5 років); *тактичне або поточне* (горизонт планування – 1 рік і менше, наприклад, квартал, місяць).

Стратегічний план (генеральний план фірми) включає в себе *бачення* і *місію*, *загальні цілі*, що визначають місце організації в майбутньому, *вибрані стратегії* дій.

Складовою частиною стратегічного плану є політика організації. Стратегічний план включає глобальні плани організації.

Стратегічний план є орієнтиром для прийняття рішень на більш низьких рівнях; загальні цілі організації, визначені в стратегічному плані, конкретизуються у цілі поточної діяльності, що називається *завданнями*.

Крім того, стратегічний план є межею для планів більш низьких рівнів, оскільки обмежує величину ресурсів, необхідних для розв'язання завдань оперативного планування.

Для успішної реалізації стратегії на підприємстві необхідно створювати систему *інтегрованого внутрішньофірмового планування*, яка б забезпечувала координацію стратегічних, середньострокових і поточних планів на всіх рівнях управління підприємством, а також між основними розділами планів.

Отже, планування повинно забезпечити взаємозв'язок між окремими структурними підрозділами фірми (бізнес-одиницями, дочірніми підприємствами) у всіх видах діяльності і технологічних ланцюгів – маркетингу, НДДКР, виробництві, збутові тощо.

Система середньострокового планування повинна передбачати і визначати необхідні послідовності в досягненні стратегічних цілей (етапів реалізації стратегічного плану) з урахуванням перспектив розвитку ринкової кон'юнктури, прогнозованої динаміки споживчого попиту, наявного ресурсного потенціалу.

У системах внутрішньофірмового планування середньострокові плани часто розробляються як програми.

Ці *програми* передбачають розробку заходів, пов'язаних часом, ресурсахми і виконавцяит та направлених на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Фінансові кошториси (бюджети) стратегічних програм можна розглядати як кінцеву перевірку реалізованого стратегічного плану.

Поточне планування здійснюється шляхом розробки оперативних планів (як правило, на рік) з виробництва, маркетингу, збуту, досліджень і розробок для підприємства в цілому і для його окремих бізнес-одиниць на основі деталізації цілей і задач, представлених у стратегічному і середньостроковому планах.

Реалізація планів відбувається через систему бюджетів. За визначенням *бюджет фірми* – це фінансовий план, що охоплює всі аспекти господарських операцій фірми на визначений період в майбутньому. Бюджети складаються на рік або на менший термін по кожному окремому підрозділу, а також по основних функціональних галузях діяльності фірми (виробництву, окремих проектах капіталовкладень, маркетингу), а потім консолідується у єдиний (загальний) бюджет або фінансовий план організації. Основою формування бюджету підприємства є прогноз продажу продукції, проведений службою маркетингу і відображений в маркетинговому плані. Всі програми і відповідні бюджети повинні бути погоджені між собою. Слід відмітити, що досвід планування підприємств і галузевий досвід дозволяють формувати нормативну базу з розробки програм і бюджетів для виконання комплексної стратегії. Це має велике значення для розробки нових програм і бюджетів та для контролю за їх виконанням.

7.2. Об'єктивізація стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії

Наступним кроком, після того як вибрали стратегію, є перетворення її в дії і результати. Реалізація стратегії відбувається, головним чином, через управління людьми і діловими процесами. Виконання стратегії - це завдання, що орієнтоване на дії і підпорядковує собі решту завдань і перевіряє здатність менеджера проводити організаційні зміни, розробляти і контролювати ділові процеси, мотивувати діяльність людей і досягати поставлених цілей. Стійкі традиції, інтереси, інерція та звичаї в організації вимагають побороти сумніви, неузгодження і створити співпрацю підрозділів в організації для виконання стратегії.

Існують певні *базові вимоги щодо змін*, які повинні бути виконаними для реалізації стратегії, незалежно від особливостей організації.

А відома консультативна фірма Mc Kincey (Мак Кінзі) виділяє сім основних факторів, що впливають на розвиток підприємства. Ці фактори англійською мовою починаються з літери „S", тому підхід отримав назву ***„семи S фірми Mc Kincey***". Такими факторами є: ***стратегія, структура,***

системи, майстерність (кваліфікація), персонал, стиль управління і ***культура організації.***

Коли підприємство хоче внести зміни у свою діяльність, то спочатку воно визначається у стратегії. Взаємозв'язок стратегії підприємства і основних факторів її успішної реалізації наведений на рис. 7.1., який допоможе зрозуміти сутність структури підприємства, що включена в реалізацію стратегії, і те, як вона повинна змінитись.

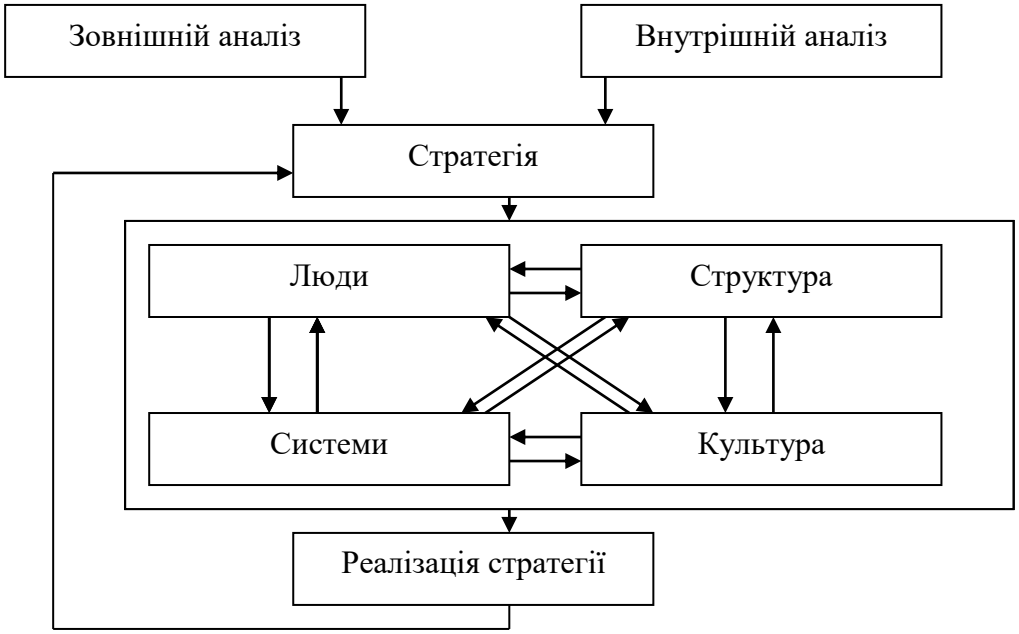


Рис. 7.1. Основи аналізу підприємства

Стратегія встановлює, як підприємство повинно пристосовуватися до оточення і використовувати свій організаційний потенціал, які узгоджені дії необхідно прийняти, щоб добитися конкурентних переваг.

Підготовка і здійснення стратегічних змін повинні мати комплексний характер і бути обґрунтованими.

7.3. Відповідність управлінської структури підприємства обраній стратегії

Управлінська структура підприємства – це взаємозв'язки, що побудовані між його підрозділами і направлені на виконання місії та досягнення поставлених цілей. Оскільки управлінська структура підприємства є найбільш видимим організаційним фактором, то частіше всього зміни починаються з неї.

Якщо структура управління сумісна з плановаными змінами стратегічного курсу, то це сильна сторона підприємства, якщо ні – то слабка. А це може стати перепоною на шляху успішної реалізації стратегії. Зміна структури управління – досить болісний процес, оскільки безпосередньо зачіпає інтереси працівників підприємства.

Один з ключових структурних вимірювачів – ступінь централізації

управління.

В якості крайнього випадку розглядається *централізована функціональна* структура, до якої входять спеціалізовані відділи (маркетингу, збуту, виробництва, НДДКР, управління персоналом тощо). Вона придатна у випадку виробництва тільки одного сімейства продукції або обмеженого числа взаємопов'язаних товарів, де така спеціалізація забезпечує вигоду й економію.

Дивізійна структура управління надає значення децентралізованій організації, заснованій на групуванні за товарами або ринками. Така структура відповідає стадії росту підприємства, де важливі інновації.

Дослідження підтверджують висновок, що структура підприємства визначається його стратегією.

Систему управління підприємством можна розглядати як систему управління ресурсами. В якості останніх розглядаються фінансові, матеріальні людські ресурси, а також організаційні системи і технологічні можливості. Тому можна обговорювати управління ресурсами, виходячи із загальноприйнятого функціонального розподілу: маркетинг, виробництво, фінанси, НДДКР, інформаційні системи, персонал.

7.4. Корпоративна культура в системі підтримки стратегії підприємства

7.4.1. Поняття корпоративної культури

Корпоративна культура за визначенням фірми Мак Кінзі – це система неофіційних правил, норм, котрі встановлюють, як люди повинні вести себе у більшості випадків. Ця культура створює норми, що визначають правила поведінки на всіх рівнях управління і має вплив на управлінську структуру і на кадрову політику компанії. Оскільки культура має значний вплив на культуру менеджерів, вона може також істотно впливати на спроможність змінювати стратегічну культуру.

Основні складові поняття культури підприємства представлено на рис.7.2.

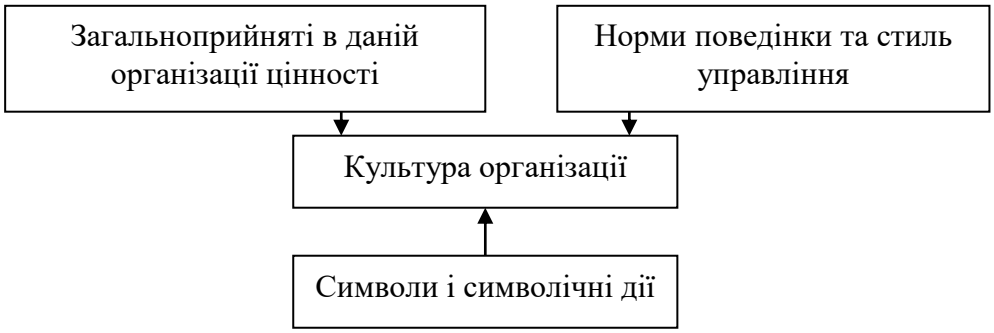


Рис. 7.2. Організаційна культура підприємства

Поняття корпоративної культури включає:

- визнання, що споживачі та їх потреби – це центр, навколо якого будується вся діяльність фірми;

- зацікавленість і самовіддача на роботі – критерії успіху;

- повага до службовців – шлях до ефективного розвитку організації.

Існує багато символів і символічних дій, що характеризують культуру підприємства: ритуали, оригінальна місія, сучасні рольові моделі (прийняття на роботу до кінця життя) і т.ін., що покликано виховувати почуття співучасті персоналу до загальної справи компанії.

Культура підприємства важко піддається змінам, але вона є ключем до реалізації стратегії. Низький рівень культури може стати причиною провалу стратегії підприємства. Розвинута корпоративна культура може утримувати загрозу в ті моменти, коли необхідно змінювати стратегічний курс підприємства.

Основою корпоративної культури є переконання і філософія компанії, яка визначає як їй вести справи, з обґрунтуванням причин, чому саме так необхідно робити. Корпоративна культура виявляється в системі цінностей і принципах ведення справ, що визначаються керівництвом компанії, в етичних нормах і офіційній політиці, в традиціях організації, у міжособистісних відношеннях, практиці контролю за роботою персоналу, у ставленні до працівників компанії і в особливому внутрішньому середовищі фірми. Всі ці соціальні сили, дії деяких з них майже не помітні, але вони поєднують в собі і визначають поняття „культура організації”.

Зробимо деякі висновки:

1. Сильна корпоративна культура і її тісний зв’язок зі стратегією фірми є могутніми важелями управління персоналом з метою покращення його роботи.
2. Висока культура - це цінність для корпорації, особливо коли вона відповідає стратегії, і навпаки.
3. Адаптивна корпоративна культура – найбільш надійний спільник керівництва при реалізації стратегії.
4. Церемонії нагород, еталони поведінки й інші символи є важливою частиною роботи менеджера зі створення корпоративної культури.
5. Вище керівництво компанії повинне особисто брати участь у створенні орієнтованої на стратегію корпоративної культури.
6. Система етичних норм і цінностей повинна бути не тільки визначена, але й інтегрована в культуру корпорації.
7. Тільки вище керівництво має необхідну владу для зміни корпоративної культури.

7.4.2. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії підприємства

Взагалі стратегія базується на потенційному рівні підприємства, основою якого, в свою чергу, є люди. Отже, стратегія вимагає, щоб люди були певного типу. При цьому рівень і природа мотивації людей впливають на реалізацію стратегії. А це не тільки проблема окремих працівників, скільки ноу-хау підприємства. По суті, мова йде про управління персоналом і

налаштування цієї управлінської підсистеми на реалізацію вибраної стратегії.

У сучасних швидко змінюваних умовах важливою конкурентною перевагою компанії може стати система підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, його адаптації до нововведень.

Однак, реалізація нової стратегії завжди означає, що у фірмі будуть відбуватися зміни, які будуть зустрічати опір груп чи окремих співробітників фірми.

З метою подолання опору змінам розроблено метод, що припускає послідовне здійснення 12 кроків, пов'язаних із трьома типовими організаційними задачами керування (рис. 7.3.):

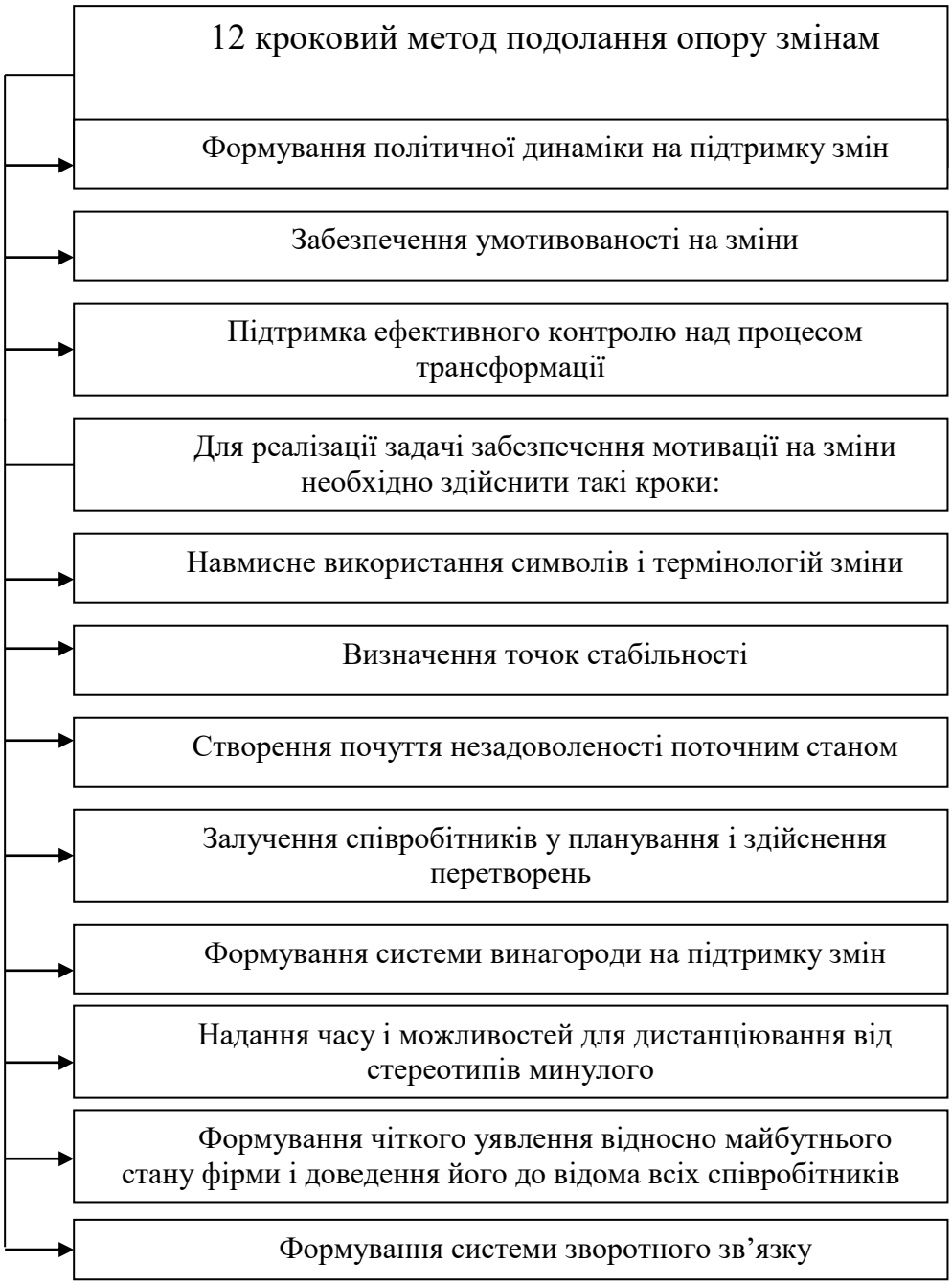


Рис. 7.3. 12 кроковий метод подолання опору змінам

7.4.3. Формування стратегічної поведінки і команди підтримки стратегічних змін

На етапі реалізації нової стратегії найважливішими завданнями менеджменту є :

- визначення того, що конкретна зміна стратегії буде означати для корпоративної культури;
- визначення необхідних змін у корпоративній культурі;
- рішення щодо того, чи виправдають очікувані результати змін культури пов'язані з цим витрати.

Для подолання можливого опору стратегічним змінам необхідно забезпечити підтримку цих змін з боку всіх груп влади усередині фірми. Крім того, необхідна робота з виявлення неформальних лідерів – лідерів думок – і залучення їх у процес формування сприятливого для здійснення змін організаційного клімату.

Варто враховувати, що в будь-якій ситуації існує лише невелика кількість людей, чия участь з самого початку є абсолютно необхідною. Це ключові люди, які можуть ввійти до команди підтримки стратегічних змін.

За пріоритетністю методи забезпечення підтримки ранжуються в такий спосіб:

- запрошення до участі (надають можливість співробітникам ототожнювати себе зі змінами);
- переконання;
- формальні і неформальні стимули.

Крім того, велике значення має формування стилю поведінки, орієнтованого на лідерство. Тут особливе значення має стиль поводження лідерів організації, а також те, як лідери використовують механізм винагороди і покарання, якою термінологією оперують, як поводяться привселюдно.

7.4.4. Керівництво процесами стратегічних змін

Визначивши необхідні зміни корпоративної культури для реалізації стратегії, потрібно дотримуватися таких умов трансформації корпоративної культури:

- головний керуючий повинен мати чітке стратегічне бачення майбутнього стану компанії;
- на підставі цього бачення потрібно визначити ключові умови, необхідні для успіху.

Головний керуючий і інші представники вищого керівництва повинні приділяти величезну увагу забезпеченню інформованості співробітників усіх рівнів компанії стосовно:

- поточного стану компанії порівняно з конкурентами;
- бачення того, якою компанія повинна стати і як це може бути досягнуто;
- прогресу компанії на шляху до цільових орієнтирів.

7.4.5. Служба стратегічного розвитку підприємства

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива

лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим.

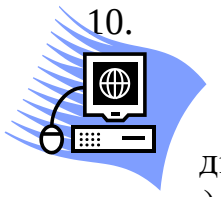
Стратегічно орієнтоване підприємство – це таке підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню представлених стратегічних цілей.

Досвід практичної роботи підприємств і організацій показує, що для того, щоб в організації склався систематизований належним чином порядок прийняття і реалізації стратегічних рішень, а керівники були б озброєні методологією і технологією управління, необхідно, щоб при керівництві організації (підприємства) були створені і функціонували спеціальний штаб стратегічного розвитку та відповідні групи або відділи стратегічного розвитку в основних структурних одиницях. Таке утворення можна вважати підсистемою загальної системи стратегічного управління організації.

Призначення цієї підсистеми - своєчасно формувати мету розвитку, вирішувати задачі, знаходити способи і організовувати досягнення цілей. А існуючий на кожному підприємстві досвід вирішення стратегічних завдань необхідно узагальнити, закріпити у вигляді ноу-хау, тобто перетворити його у своєрідну конкурентну перевагу.

Питання для самоконтролю

1. У чому виявляються особливості планово-управлінської діяльності в стратегічному управлінні?
2. Які вимоги є базовими щодо змін при реалізації стратегії?
3. У чому сутність „семи S фірми Мак Кінзі”?
4. Як розуміти відповідність управлінської структури підприємства обраній стратегії?
5. Розкрити сутність поняття корпоративної культури.
6. Як формується мотивація персоналу на підтримку реалізації стратегії?
7. Як формується стратегічна поведінка виконавців?
8. У чому полягає керівництво процесами стратегічних змін?
9. Що означає термін „стратегічно орієнтоване підприємство”?
10.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. У системі стратегічного управління до координації діяльності підприємства розрізняють наступні підходи:

а) централізований; децентралізований;

б) тактичний; оперативний; адаптивний;

в) централізований; проміжний; децентралізований.

2. Загальна схема управління на основі вибору стратегічних позицій підприємства орієнтує його на реалізацію потенційних можливостей:

а) за функціями загального управління;

б) за окремими виробничими підрозділама; за взаємодією з зовнішнім середовищем;

в) за функціями; за цілями; за взаємодією з зовнішнім середовищем.

3. Головним недоліком централізованої системи координації діяльності підприємства є:

а) посилення конкуренції між підрозділами;

б) збільшення витрат на підтримку ефективного функціонування системи збору та обробки інформації за рахунок дублювання робіт;

в) перевищення витрат на обробку багатопрофільної інформації над „ефектом масштабу”.

4. Основним критерієм ефективності управління в стратегічному управлінні підприємства є:

а) точність передбачення змін у зовнішньому середовищі та наявність часу на адаптацію;

б) прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу;

в) прибутковість, оптимізація виробничого процесу та ефективний розподіл ресурсів між підрозділами;

г) відстеження та адаптація до змін оточення, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі.

5. Обмежене право використовувати ресурси підприємства та спрямування зусиль співробітників на виконання визначених завдань – це:

а) відповідальність;

б) повноваження;

в) функція;

г) делегування.

6. До системи стратегічного управління не входить:

а) вибір стратегії;

б) аналіз середовища;

в) визначення місії і цілей;

г) аналіз причин формування кризового стану суб’єкта господарювання;

д) оцінка і контроль реалізації стратегії.

7. Стратегічний контроль спрямований на:

а) з’ясування того, в якій мірі реалізація стратегії приводить до досягнення цілей підприємства;

б) оцінку стану підконтрольного об’єкта відповідно до прийнятих стандартів та вимог законодавства;

в) аналіз причин формування кризового стану суб’єкта господарювання;
г) бенчмаркінг.

8. До ознак нестратегічного управління на підприємстві відносяться:
а) планування діяльності виходячи з того, що зовнішнє середовище буде якісно змінюватись;
б) формування програм дій починається з аналізу ресурсів і можливостей їх раціонального використання;
в) визначення місії і цілей підприємства.

9. Якісний бік критеріїв оцінки ефективності діяльності в стратегічному управлінні виступають:
а) орієнтири;
б) показники лідерів в галузі;
в) рівні ризику і невизначеності зовнішнього середовища;
г) допустимі норми відхилення.

10. Організаційна концепція підприємства відображає:
а) принципи планування конкурентної боротьби на ринку;
б) формування програм дій з підвищення можливостей раціонального використання стратегічних ресурсів;
в) правила, за котрими встановлюються відношення та процедури всередині підприємства.

Умова:

Інсує певне підприємство ТОВ «АБВ-СОЮЗ», яке надає послуги із металоробіт та порізки металу. Підприємство розташовано у обласному центрі, його послуги користуються стабільним попитом та ціновою конкурентною перевагою над іншими підприємствами. Фінансовий стан підприємства є стабільним, проте наявна певна тенденція до скорочення рівня прибутковості. Необхідно провести аналіз діяльності даного товариства та на основі аналізу запропонувати певну стратегіяю розвитку або збереження позицій.

Розв'язок:

Для проведення аналізу використаємо такі методи, як: SWOT-аналіз, EFAS-аналіз, PEST-аналіз:

SWOT-аналіз

Фактор середовища	Сила	Слабкості	Можливості	Загрози
I. Внутрішнє середовище				
Необгрунтоване зростання витрат на виготовлення продукції		+		
Непродумана маркетингова політика		+		
Наявність незадіяних виробничих потужностей	+			
Наявність висококваліфікованого персоналу	+			
II. Зовнішнє середовище				
Розширення кола ділових зв'язків			+	
Підвищення податкових ставок				+
Збільшення попиту на металопрокат			+	
Активізація роботи конкурентів				+

EFAS-аналіз

Зовнішні стратегічні фактори	**Вага**	**Оцінка**	**Зважена оцінка**	**Коментар**
Можливості:				Сумарна оцінка (3,0) вказує на ступень реакції підприємства на поточні і прогнозовані фактори зовнішнього середовища. У цьому випадку (3,0) реакція підприємства знаходиться на середньому рівні.
Посилення глобальних інтеграційних процесів	0,1	3	0,3	
Підвищення ролі промислового виробництва в національній економіці	0,1	4	0,4	
Урядова стабільність	0,1	5	0,5	
Збільшення попиту на металопрокат	0,15	2	0,3	
Розширення кола ділових зв’язків	0,15	3	0,45	
Загрози:				
Підвищення податкових ставок	0,1	3	0,3	
Поява нових конкурентів	0,05	4	0,2	
Погіршення умов добування сировини	0,05	5	0,25	
Жорсткіші умови кредитування	0,1	2	0,2	
Наростання ринкової невизначеності	0,1	1	0,1	
Сумарна оцінка:	**1,00**		**3,0**	

PEST-аналіз

Фактори	Ваг. коеф Іц.	Напрям впливу	Експерти				Сер. оцінка	Середньо зважена оцінка
			Е1	Е2	Е3	Е4		
1. політичний фактор								
Зміна політичної сили	0,07	+	4	3	3	5	3	0,26
Посилення державного регулювання	0,08	-	3	4	4	4	3,75	0,23
Посилення політичних суперечностей	0,01	-	3	5	4	3	3,75	0,26
Рівень правової культури	0,02	-	3	4	3	5	3,75	0,19
Вдосконалення нормотворчого процесу	0,02	+	4	3	5	4	4	0,16
2. економічний фактор								
Стан національної економіки	0,08	-	5	4	4	5	4,5	0,36
Податкова політика	0,04	-	4	3	3	4	3,5	0,14
Динаміка курсу національної валюти	0,07	+	5	4	4	3	4	0,28
Рівень доходів населення	0,04	-	3	4	2	5	3,5	0,14
Інвестиційний клімат	0,05	-	4	5	3	4	4	0,20
3. соціальний фактор								
Темпи росту кількості населення	0,06	-	4	4	4	5	4,25	0,26
Середня тривалість життя	0,05	-	3	3	5	3	3,5	0,18
Рівень освіти	0,04	+	2	4	3	2	2,75	0,11
Культурний рівень	0,03	+	1	3	3	4	2,75	0,08
Якість життя	0,05	-	3	3	2	5	3,25	0,16

4. технологічний фактор

Розвиток науки і техніки	0,07	-	5	4	3	4	4	0,28
Темпи впровадження нових технологій	0,06	-	4	5	5	3	4,25	0,26
Інноваційний потенціал	0,07	+	5	4	3	2	3,5	0,25
Ефективність технологій	0,05	+	4	3	2	4	3,25	0,16
Міжнародне співробітництво	0,04	+	3	4	4	3	3,5	0,14

Враховучи проведений аналіз можна стверджувати:

Об’єктивними кризовими явищами в українській економіці залишаються відсутність економічно обґрунтованої податкової політики, відсутність сприятливого інвестиційного клімату, диспропорційність кредитної системи та негативні соціальні очікування українським підприємствам потрібно виважено ставитись до формування та реалізації стратегії розвитку.

І ТОВ «АБВ-СОЮЗ» не є виключенням. Враховуючи індивідуальні особливості діяльності фірми та фактори, які були виділені та оцінені трьома методиками аналізу, підприємству у найближчій перспективі доцільно використовувати початкову стратегію. Метою цієї стратегії є помірне зростання для того, щоб забезпечити підприємству вихід на оптимальну ефективність. Керівництво займає відповідну позицію по відношенню до прискорення темпів розвитку, намагаючись забезпечити виявлення вузьких місць і їх ліквідацію, щоб надалі зайняти наполегливу наступальну позицію на ринку.

Як вже відзначалося, керівництво має бути готове до того, що на першому етапі можуть виникнути складнощі у виробництві, адміністративні тертя, напружений фінансовий стан, пов'язаний з великими витратами і відсутністю прибутковості. Проте однією з цілей початкової стратегії є швидкість цього етапу і перехід до наступної стратегії.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Ситуаційна задача № 1. Як відомо, для визначення альтернативних варіантів дій з досягнення стратегічних цілей підприємства використовують базові стратегічні підходи (матричні інструменти стратегічного управління), що дозволяє обгрунтовано підійти до визначення стратегії підприємств. Враховуючи поточний стан діяльності Вашого підприємства, визначте та обгрунтуйте, застосування яких з моделей М.Портера, І.Ансорфа (“продукт-ринок”), “Бостонська консалтинг група”, “Мак Кінзі” та “ADL/LD” дозволить виявити:

- домінантні конкурентні переваги підприємства;
- позицію підприємства в конкурентній боротьбі;
- позицію підприємства ни ринку;
- стан товарного портфеля підприємства.

Ситуаційна задача № 2. Використовуючи інформацію, подану в таблиці, визначити сумарну оцінку, реакцію заводу „Масандра”, виробника вин та коньяків, користуючись при цьому спеціальною формою „EFAS”

Показники	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості: 1) Елітарність торгової марки; 2) Використання традиційних технологій та натуральних інгредієнтів; 3) Прихильність іноземних споживачів 4) Завод існує понад 200 років та постачає продукцію на президентські замовлення.			
Загрози: 1) підвищення ставки акцизу; 2) підвищення митних зборів; 3) велика кількість підробок; 4) зниження доходів і ускладнення ситуації в Україні			
Всього:			

Ситуаційна задача № 3. Охарактеризувати стратегічну групу конкурентів (фірм виробників косметичних засобів): Ревлон, Мері Кей, Оріфлейм, Ейвон, Клінік, Голден Роуз, Ланком, Крістіан Діор, показати можливість побудови позиційної карти конкурентів.

Враховуючи вартість продукції, фірми можна розташувати так:

1) Ланком, Крістіан Діор, Клінік;
2) Ревлон, Мері Кей;
3) Оріфлейм, Ейвон;
4) Голден Роуз.

Щодо якості виробів, то позиціювання є таким самими.

Ситуаційна задача № 4. Для прийняття зважених стратегічних рішень компанія повинна мати кількісну інформацію про ринкові тенденції. Компанія має вивчити потенційний попит на певну продукцію.

Щоб спрогнозувати цей попит, компанія має оцінити його загальний розмір і географію ринку, а також рівень конкуренції. Слід також звернути увагу на потенційну фінансову цінність ринку для компанії. Список основних ринкових тенденцій, які можуть бути розглянуті в процесі стратегічного планування, має вигляд:

1. Продаж: обсяг.
2. Продаж: товарообіг.
3. Прибутковість.
4. Розмір ринку.
5. Частка ринку.
6. Кількість і величина покупців.
7. Кількість основних конкурентів.

Для реєстрації інформації можна використати форму, що подана нижче.

Дані поточного року взяті в одного з виробників товарів широкого вжитку. Визначити основні ринкові тенденції і прогнози.

Рік	**Обсяг прод. (шт.)**	**Товарообіг (млн.г)**	**Прибу-ток (млн.г)**	**Розмір ринку (шт.)**	**Частка ризику компан (в %)**	**Кіль-сть покуп.**	**Кіль-сть основ. конкуре**
t – 5							
t – 4							
t – 3							
t – 2							
t – 1							
Поточний рік (t)	11204	274498	18300	98280	11,4	4668	5
t + 1							
t + 2							
t + 3							
t + 4							
Ринок:							
- необхідно заповнити як можна більше стовпчиків; - інформація на майбутні періоди базується на прогнозах; - на більшості ринків частки будуть невідомі; - основні покупці; для більшості компаній характерним є співвідношення „80:20” – основна маса доходів (близько 80%) припадає на меншу частину покупців (блтзько 20%); - число основних конкурентів показує рівень активності на ринку.							

Ситуаційна задача № 5. В Японії розроблена і успішно реалізована стратегія продажу мікрохвильової печі „Хрустик”. З новою технологією приготування продуктів, у яких зберігаються майже усі споживчі якості і при цьому на продуктах утворюється хрустка кірка. Західна фірма визначила, що є певний контингент споживачів даної новинки на ринку України.

1) Вкажіть найважливіші кроки стратегії впровадження нового товару на ринку України.

2) Визначте внутрішні та зовнішні фактори середовища, які будуть впливати на продаж нового товару.

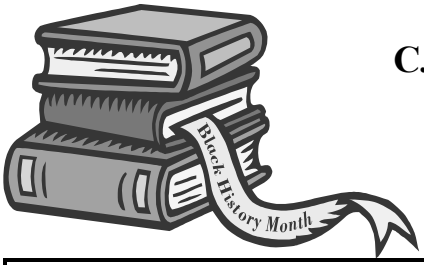
3) Порівняйте стратегію впровадження печі на ринку Японії та на ринку України.

Примітка: рекомендована ціна печі – 500 у.о.

Ситуаційна задача № 6. Провести стратегічний аналіз фірми, що спеціалізується на виготовленні і продажу персональних комп’ютерів і кольорових моніторів. Характеристика фірми, її вихідні дані з економіки і технології визначаються самостійно. Аналіз проводити за гіпотетичними даними, включаючи:

- аналіз розриву;
- аналіз динаміки витрат і кривої досвіду;
- аналіз динаміки ринку;
- модель життєвого циклу;
- модель „продукт – ринок”;
- портфельні моделі аналізу;
- багатофакторна модель „Мак-Кінзі”.

Аналіз повинен супроводжуватися відповідними таблицями, графіками і висновками.



Словник україномовних термінів уживаних у стратегічному управлінні

А	***Адміністрування***	поняття, що поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємств
	Актив	сукупність майнових прав (майна), що належать фізичній або юридичній особі у вигляді основних засобів, нематеріальних активів, матеріальних виробничих запасів, грошових коштів, фінансових вкладень, а також грошових вимог до інших фізичних або юридичних осіб.
	Акціонерне товариство	господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, та несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах вартості належних їм акацій.
	Акція	цінний папір без установленого строку обігу, що засвідчує пайову участь у статутному капіталі акціонерного товариства, підтверджує членство в акціонерному товаристві та право на участь в управлінні ним, дає право його власникові на одержання частини прибутку у вигляді дивіденду, а також на участь у розподілі майна при ліквідації акціонерного товариства.
	Асоціації	договірні об'єднання, створені з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу і комерційну діяльність будь-якого з її учасників.
	Аудит	незалежна формальна верифікація фінансових звітів і операційних видів діяльності організації.

Б	***Багатонаціональна (або багаторегіональна) конкуренція***	це конкуренція яка, що має місце в рамках „країна-країна”.
	Базові параметри робіт (за Р. Хекманом)	1) сполучення навичок – ступінь, у якому робота вимагає варіювання різних дій для використання різних навичок та здібностей; 2) визначеність – ступінь, у якому робота вимагає завершеності або ідентифікації окремих частин; 3) значущість – ступінь, у якому робота впливає на діяльність інших співробітників організації; 4) самостійність (автономність) – ступінь, у якому робота забезпечує незалежність працівника у встановленні графіку роботи та процедур її виконання; 5) зворотній зв’язок – ступінь, у якому робота вимагає отримання чіткої інформації про ефективність її виконання.
	Банкрутство	неспроможність підприємства платити за своїми борговими зобов’язаннями. Банкрутство може бути зумовлене конкуренцією, некомпетентним управлінням, біржовими спекуляціями тощо.
	Бенчмаркинг	підхід до планування діяльності компанії, що передбачає безперервний процес оцінки рівня продукції, послуг і методів роботи, що відкриває, вивчає і оцінює все краще в інших підприємствах з метою використання отриманих знань у роботі свогопідприємства.
	Бізнес	(з англійської - справа) ініціативна економічна діяльність, здійснюємо за рахунок власних або позичених засобів на свій ризик і під свою відповідальність, головна мета діяльності - отримання прибутку і розвиток власної справи.
	Боргові цінні папери	опосередковують відносини позики, є борговими зобов’язаннями (облігації, векселі).
	Бюджет	планові або фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

В	***Валюта***	це грошова одиниця, що використовується для вимірювання вартості товару.
	Валютна система	це сукупність інститутів, механізмів і міжнародних організацій, за допомогою яких здійснюються розрахунки в межах рамках світового господарства.
	Валютний курс	це ціна національної грошової одиниці виражена в грошових одиницях інших країн.
	Валовий внутрішній продукт	це загальна ринкова вартість усіх кінцевих товарів та послуг, створених на території певної країни протягом визначеного періоду (найчастіше це один рік).
	Валовий національний продукт	це сукупна ринкова вартість кінцевих товарів і послуг, вироблених за участю лише національних факторів виробництва (належать даній країні та її громадянам) як у межах своєї країни так і за кордоном.
	Валовий дохід	це загальна виручка продавця від продажу всього обсягу продукції.
	Вексель	вид цінних паперів, письмове боргове зобов'язання строго установленої форми, яке дає власнику право вимагати з боржника виплати обумовленої суми після закінчення строку.
	Внутрішне середовище	це сукупність компонентів, пов'язаних між собою за допомогою певних структур у межах організації.
	Виробничий потенціал	це всі об'єкти, споруди , машини, підприємства ,які визначають могутність країни.
	Витрати	зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу між власниками).
	Витрати виробництва	сукупність витрат живої праці та праці, уречевленої в засобах виробництва, на всіх стадіях створення продукції. Витрати виробництва є основною складовою ціни на продукцію підприємства, визначають її собівартість.

	Витрати непродуктивні	витрати на невиробничу діяльність і непланові витрати, які виникають внаслідок поганої організації виробництва та праці. До них належать, оплата простоїв, доплаті за понаднормову роботу, понаднормові витрати від браку та псування матеріалів, збитки від списання недоамортизованих основних фондів, від стихійних лих. штрафи та інші сплачені економічні санкції, втрати від списання безнадійних боргів тощо.
	Витрати операційні	витрати, пов'язані з операційною (основною) діяльністю підприємства (адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати).
	Витрати адміністративні	загальногосподарські витрати, пов'язані з управлінням та обслуговуванням підприємства.
	Витрати на збут	витрати, пов'язані з реалізацією продукції (товарів): витрати на утримання підрозділів, що займаються збутом продукції (товарів), рекламу, доставку продукції споживачам тощо.
	Витрати інші операційні	включають сумнівні (безнадійні) борги та втрати від уцінки товарів; втрати від операційних курсових різниць; визнані економічні санкції; відрахування для забезпечення наступних операційних витрат, а також інші операційні витрати окрім тих, що включаються до собівартості продукції (товарів, робіт, послуг).
	Витрати операційні змінні	витрати матеріальних і трудових ресурсів на виробництво і реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг), що змінюються пропорційно обсягові виробництва і реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).
	Витрати операційні умовно-постійні	витрати матеріальних і трудових ресурсів на виробництво і реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг), що не залежать від обсягів виробництва, а зумовлені тільки структурою та організацією управління виробництвом. До них відносяться адміністративні витрати, витрати на утримання основних засобів та інших необоротних активів і умовно 50 % інших операційних витрат.

Г	***Глобалізація***	це складний багатогранний процес, який поширюється на всі явища суспільного розвитку пов'язаний з поглибленням інтернаціоналізації світової економіки, зростанням взаємозалежності національних держав, умовлених прискореним рухом міжнародних переміщень товарів, послуг, капіталу, високих технологій.
	Глобалізація конкуренції	це результат еволюції процесів диференціації й інтеграції, які підкріплюються тенденцією стирання економічних границь.
	Глобальна стратегія	це корпоративна стратегія підприємства однакова для всіх країн
	Грошова маса	це обсяг випущених в обіг грошей і кошти на депозитах в комерційних банках.
	Гроші	це специфічний товар, який виконує роль загального еквівалента, завдяки чому в ньому виражається вартість усіх інших товарів і встановлюються економічні відносини між суб'єктами господарської діяльності
	Гранична норма заміщення	це та кількість товару, від якого відмовиться даний споживач, для того щоб отримати інший задля того, щоб зберегти сталий рівень загальної корисності
Д	***Державні цінні папери***	випущені або гарантовані урядом від імені держави, міністерствами, відомствами та муніципальними органами влади.
	Державна реєстрація фізичних і юридичних осіб	підприємців вважається засвідчення факту створення або припинення юридичної особи, засвідчення факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою, а також вчинення інших; реєстраційних дій, які передбачені Законом, шляхом внесення відповідних записів до єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців.
	Девальвація	це знецінення грошової одиниці порівняно з іноземною валютою.
	Дивіденд	частина прибутку акціонерного товариства, що розподіляється щорічно між акціонерами у вигляді доходу на належні їм акції.

	Диверсифікація	процес розширення сфеи діяльності підприємства. Основною метою такого кроку є розподіл ризиків та скорочення залежності підприємства від одного ринку або одного асортименту продукції. Диверсифікація може здійснюватися декількома способами, не виключаючи придбання інших підприємств, які вже обслуговують цільові ринки.
	Діяльність звичайна	будь-яка діяльність, що здійснюється підприємством згідно його статуту. Наприклад; виробництво і реалізація продукції, товарів, виконання робіт, надання послуг. Вона включає в себе операційну та іншу діяльність.
	Діяльність операційна	це будь-яка основна діяльність підприємства, яка приносить дохід, а також інші види діяльності, котрі не є інвестиційною чи фінансовою.
	Діяльність основна	пов'язана з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), то є головною метою створення підприємства і забезпечує основну частку його доходу.
	Діяльність інша операційна	включає реалізацію іноземної валюти, інших оборотних активів (крім фінансових інвестицій), операційну оренду активів, операції з операційними курсовими різницями, створення резервів сумнівних боргів, одержання або сплату санкцій тощо.
	Діяльність фінансова	діяльність, яка призводить до зміни величини, складу власного та позичкового капіталу. Вона пов’язана з формуванням, розміщенням і використанням власного капіталу, залученням і використанням коштів зі сторони, сплатою відсотків за позички. отриманням відсотків по депозитах, дивідендів тощо.
	Договір	угода між двома або більше сторонами, направлена на встановлення, зміни або припинення цивільних прав і обов’язків.
	Додана вартість	це вартість прирощена на певному підприємстві.
	Дотація	це допомога держави у грошовій формі, яка надається виробнику за кожну вироблену одиницю продукції.

	Дохід (виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	кошти за продану продукцію (товари, виконані роботи, надані послуги), які надійшли на рахунок підприємства в банку чи до його каси.
Е	***Еквіваленти грошових коштів***	короткострокові високоліквідні фінансові інвестиції, які вільно конвертуються у певні суми грошових коштів і які характеризуються незначним ризиком зміни їх вартості.
	Економічна вигода	потенційна можливість отримання підприємством грошових доходів від використання активів.
	Економічний цикл	це послідовність піднесень і спадів ділової економічної ефективності протягом декількох років або десятиліть. Це рух суспільного виробництва від одного кризового явища до іншого, який постійно повторюється.
	Еластич-ність товару	це здатність товару не змінювати свій попит при різних чинниках.
	Емісія	випуск в обіг банкнот, паперових грошей і цінних паперів.
З	***Засоби праці***	це річ або комплекс речей, за допомогою яких людина діє на предмети праці (машини, механізми, природні ресурси).
	Загальна корисність	це вся корисність, яку отримує споживач від використання товару загалом. Загальна корисність характеризує суму усіх граничних корисностей.
	Збитки	перевищення витрат підприємства над його доходами. Збитки призводять до зменшення власного капіталу.
	Знос основних фондів	часткова або повна втрата основними фондами споживчих властивостей і вартості в процесі експлуатації, а також внаслідок технічного прогресу чи впливу навколишнього середовища. Розрізняють фізичний і моральний знос основних фондів.
	Зовнішнє середовище	правила і норми здійснення і обмежень діяльності суб'єктів господарювання, продиктовані галуззю, регіоном, країною, світом, на яких підприємство не може мати прямої дії.

І	***Індекс споживчих цін***	це індекс Лайспейреса, розрахований для «кошика» споживчих товарів та послуг на основі якого визначається величина прожиткового мінімуму
	Імпорт	ввезення із-за закордону товарів, технології, капіталів.
	Інфляція	це знецінення грошей унаслідок перевищення кількості грошових знаків, що перебувають в обігу, суми товарних цін, що виявляється у зростанні цін.
	Інтелектуальна власність	включає права, що відносяться до літературних, художніх і наукових творів, виконавської діяльності артистів, звукозапису, радіо- і телепередач (авторські права); науковим відкриттям, винаходам та іншим правам, пов'язаним з різними видами промислової власності, а також із захистом від недобросовісної конкуренції.
	Інвестиції	сукупність затрат. Які реалізуються у формі довгострокових вкладень приватного чи державного капіталу в різні галузі національної та зарубіжної економіки з метою отримання прибутку: грошові засоби, банківські вклади, паї, ліцензії, машини, технології, цінні папери і т. п.
	Індивідальна собівартість	це собівартість. яка характеризує витрати виробництва і збут продукції в умовах конкретного підприємства.
К	***Капітал***	всі засоби виробництва, створені людиною у попередніх виробничих процесах і можуть бути застосовані для подальшого їх використання.
	Капітал акціонерний	капітал фірми, сформований на базі пайових внесків акціонерів.
	Капітал власний	власні грошові ресурси, що використовуються на підприємстві.
	Капітал власний оборотний	частина продуктивного капіталу, сформована за рахунок власних оборотних коштів (див. капітал оборотний).
	Капітал вкладений	кошти, вкладені в активи підприємства в обмін на акції, що складають частину власного капіталу акціонерного товариства; кошти, вкладені засновниками (учасниками) в активи підприємства.

	Капітал вилучений	собівартість акцій власної емісії або часток, викуплених товариством у його учасників, та зміни неоплаченого капіталу в результаті збільшення або зменшення дебіторської заборгованості учасників за внесками до статутного капіталу підприємства. Вилучений капітал зменшує величин) власного капіталу.
	Капітал додатковий	капітал, отриманий внаслідок додаткової емісії акцій чи їх продажу за ціною, вищою від номінальної. Інший додатковий капітал – капітал, отриманий від дооцінки необоротних активів; вартість необоротних активів, безкоштовно отриманих від інших юридичних або фізичних осіб, та інші види додаткових надходжень капіталу.
	Капітал дотаційний	частина капіталу, що надається акціонерним товариствам на користь свого філіалу.
	Капітал залучений	кошти, залучені підприємством зі сторони.
	Капітал неоплачений	заборгованість власників (учасників) за внесками до статутного капіталу.
	Капітал оборотний	частина продуктивного капіталу, яка переносить свою вартість на новостворену продукцію і повертається до виробника у грошовій формі в кінці кожного обороту капіталу.
	Капітал пайовий	сукупність коштів фізичних і юридичних осіб, добровільно розміщених у товаристві для здійснення його господарсько-фінансової діяльності.
	Капітал позиковий	грошовий капітал, що надається в позику на умовах повернення і плати у формі процентів.
	Капітал позичений	грошовим капітал, наданий у позик) на принципах забезпеченості повернення, строковості. платності і цільового спрямування.
	Капітал резервний	капітал підприємства, створений відповідно до чинного законодавства та установчих документів за рахунок чистого прибутку.

	Капітал статутний	зафіксована в установчих документах загальна величина внесків засновників і учасників у майно суб'єкта господарювання (підприємства, організації, установи), необхідна для його заснування та забезпечення його функціонування. Статутний капітал є джерелом власних коштів підприємства, призначених для формування вагомої частки необоротних і оборотних активів.
	Капітал сукупний	авансований у господарську діяльність капітал власний, позичений і залучений у сукупності. Величина капіталу сукупного на дату складання балансу дорівнює валюті балансу. (підсумку пасиву балансу).
	Картель	(з французької - папір, документ): 1) одна і форм капіталістичних монополій; 2) об'єднання підприємств, на яких виробляють переважно однорідну продукцію. Картелі укладають угоду про поділ ринків збуту, розміри виробництва, рівень цін на продукцію. Підприємства зберігають виробничу і комерційну самостійність. Фактично - це монопольна угода. Є такі види картелів: виробничий, грошовий, закупівельний, калькуляційний, кризовий, частковий.
	Кінцеві дивіденди	оголошуються річними Зборами акціонерів за результатами року з урахуванням виплати проміжних дивідендів.
	Кінцевий продукт	це товари та послуги, придбані для споживання, а не з метою подальшої обробки, переробки чи продажу.
	Комерційні папери	цінні папери на пред’явника, емісія яких дозволяється певним великим фірмам і що дає право на отримання частки дивідендів.
	Комерційний ризик	можливе зниження або втрата доходів, пов’язане із ухваленням рішень або діями в умовах невизначеності, відсутності достовірної інформації про шляхи розвитку процесу або про стан ринку.
	Комісіонер	(з латинської - доручення) посередник в угоді; фізична або юридична особа. Яка здійснює за певну винагороду операції в користь і за рахунок комітента, але від свого імені.

	Конгломерат	організаційна форма інтеграції суб'єктів господарювання, що об'єднує під єдиний фінансовий контроль мережу різнорідних підприємств, не зв'язаних виробничим ланцюгом.
	Консорціуми	тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети.
	Концерни	статутні об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємців.
	Конкурентні стратегії	це потенційно складна для вивчення область, яка включає всі види діяльності підприємства, направлені на збереження конкурентної переваги на ринку.
	Кооперативні стратегії	включають конкурентні стратегії, побудовані на взаємодопомозі між підприємствами. До стратегій такого типу відносяться: - погодження або союзи між двома або декількома підприємствами; - прагнення виконувати поставлені завдання; - факт, що союз є взаємовигідним.
	Корпорації	договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.
	Корисність товару	це здатність товару задовольняти споживача і приносити йому певну корисність. Не можна корисність порівнювати з користю.
Л	***Лізинг***	довгострокова оренда машин і устаткування, транспортних засобів, споруд виробничого призначення тощо. Одна із форм кредитування експорту товарів тривалого використання.
	Ліквідність підприємства	здатність підприємства розраховуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями шляхом перетворення активів на гроші.

	Ліцензія	дозвіл, який надається державними органами юридичним і фізичним особам на здійснення певних видів суспільно корисної діяльності, у тому числі зовнішньоекономічної.
М	***Мале підприєм-ництво***	це самостійна, систематична діяльність малих підприємств та громадян – підприємців на власний ризик з метою реалізації економічного інтересу – отримання прибутку (підприємницького доходу). При визначенні поняття «мале підприємництво» слід враховувати не стільки кількісні показники, скільки якісну характеристику, зокрема єдність права власності та безпосереднього управління підприємством, повну відповідальність за результати господарювання тощо.
	Марка виробнича	клеймо (штамп), що проставляється на виробах, які випускають підприємства або на їх упаковці в цілях індивідуалізації виробника.
	Маркетин-гова стратегія	відноситься до окремих процесів, які приймаються маркетинговими підрозділами підприємства, щоб досягти специфічних цілей або виконати конкретні завдання.
	Материнська компанія	компанія, що володіє часткою капіталу (контрольним пакетом акцій) іншої компанії (дочірньої) і контролює її діяльність.
	Міжнародна економічна інтеграція	це правове оформлення процесу зближення та взаємопроникнення в національні господарства спрямованих на створення єдиного господарського комплексу.
	Мінімальна заробітна платня	це грошовий еквівалент, що забезпечує задоволення потреб на рівні простого відтворення робочої сили найнижчої кваліфікації, за умови здійснення трудового процесу в межах суспільно-нормативної інтенсивності праці.
	Місія	це генеральна мета підприємства, чітко виражена причина його існування, яка стосується його довгострокової орієнтації на будь-який вид діяльності й відповідне місце на ринку. Місія формується перш за все з точки зору підвищення соціальної ролі підприємства.

	Механізм фінансовий	сукупність форм і методів створення та використання фінансових ресурсів з метою забезпечення різноманітних потреб державних структур, суб'єктів господарювання і населення. За допомогою фінансового механізму згідно з основними положеннями фінансової політики здійснюється розподіл і перерозподіл валового внутрішнього продукту.
	Метод ідеалізації	полягає у створенні на думку підприємця ідеального продукту чи послуги, який буде задовольняти всі можливі потреби споживача.
	Метод інверсії	це метод, який передбачає такі підходи до вирішення проблеми коли вже відоме рішення розглядають з протилежного боку, догори ногами.
	Метод аналогії	передбачає використання чогось подібного до вже відомого рішення, продукту, послуги.
	Метод колективного блокноту	об'єднує індивідуальні висунення ідеї з її колективною оцінкою, це означає, що керівник групи спеціалістів, які приймають участь, видає блокноти з метою щоб кожний з них у визначений термін записував власні ідеї, які допоможуть у вирішенні проблеми.
	Метод «мозкового штурму»	передбачає творчу співпрацю групи спеціалістів щодо пошуку ідеї шляхом дискусій не допускаючи критики і негативних коментарів.
	Метод фокальних об'єктів	полягає у перенесенні ознак випадково обраних об'єктів на об’єкт, що потребує вдосконалення і знаходиться в центрі (фокусі).
	Метод контрольних запитань	полягає в тому, що в процесі обговорення підприємницької ідеї певної групи спеціалістів, задаються на перед підготовленні контрольні запитання, які допоможуть обґрунтувати правильність обраної підприємницької ідеї.
	Метод наукової абстракції	заснований на тому, що під часу дослідження економічних процесів та фактів, їх випадкові швидкоплинні ознаки відділяються від стійких або типових.

	Можливості	позитивні тенденції і явища зовнішнього середовища, які можуть привести до збільшення обсягів продажів і прибутку (зниження податків, зростання доходів населення і підприємств, ослаблення позицій конкурентів).
Н	***Недержавні цінні папери***	корпоративні, які випускаються підприємствами, структурами.
	Неліквіди	зайві або непотрібні підприємству (організації) товарно-матеріальні цінності, що значаться на його балансі.
	Необігові цінні папери	інструменти, які не можуть бути об'єктом купівлі-продажу (при випуску емітент ставить умову, що деякі цінні папери не можуть бути перепродані і можуть бути викуплені тільки самим емітентом).
	Непокритий збиток	величина, яка зменшує власний капітал.
	Нерозподілений прибуток	прибуток, реінвестований у господарську діяльність підприємства.
	Номінальна заробітна плата	це сума грошей, яку отримує найманий працівник за годину, день тощо використання його праці працедавцем.
	Нормальні товари	це такі види товарів, які споживач споживає найчастіше тоді, коли зростає реальний його дохід. В такому випадку крива дохід - споживання матиме зростаючий характер.
	Облігація	вид цінних паперів з фіксованим прибутком, які випускаються підприємствами або державою, акціонерними товариствами, фондами як боргове зобов'язання, за якого емітент зобов'язаний виплатити держателю фіксовану готівкову суму в певний момент або виплачувати процент кожні півроку або щорічно.
	Оборотні засоби	сукупність оборотних виробничих фондів і фондів обігу у вартісному виразі.
	Оборотні кошти	грошові ресурси, вкладені в оборотні виробничі фонди і фонди обігу. До них відносяться власні оборотні кошти, короткострокові кредити банк) та залучені кошти інших кредиторів.

	Оборотні кошти власні	власний і прирівняний до нього капітал, авансований на формування оборотних виробничих фондів і фондів обігу.
	Операційний цикл	проміжок часу між придбанням запасів для здійснення діяльності та отриманням коштів від реалізації виробленої з них продукції або товарів, робіт і послуг.
	Опціон	стандартизований терміновий біржовий контракт, що засвідчує право однієї особи придбати у іншої особи чи продати іншій особі визначену кількість цінних паперів у визначений в контракті строк у майбутньому з фіксацією ціни під час укладання контракту.
	Організація	сукупність процесів або дій, що зумовлюють об'єднання елементів, частин у ціле, утворення життєздатної стійкої системи; внутрішня впорядкованість, взаємодія відносно незалежних частин цілого, зумовлена його будовою.
	Оренда	надання якого-небудь майна (землі, устаткування, приміщення тощо) у тимчасове користування за певну плату на основі орендного договору (регулюється державним законодавством).
	Основні виробничі фонди	засоби праці, які багаторазово беруть участь у виробничих процесах. зберігають при цьому натуральну форму. поступово в міру зносу переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції та служать більше одного року. Основні виробничі фонди поділяються на активні і пасивні.
	Основні засоби	основні фонди у вартісному виразі. Основні засоби - термін бухгалтерського обліку.
	Оферта	пропозиція укласти договір, що містить всі його умови, як правило, адресується певній особі.
П	***Пай***	внесок кожного учасника підприємства (кооперативу), що свідчить про його членство і право участі в управлінні підприємством. Від величини паю залежить дохід (дивіденди) отриманий пайовиком, і частина майна чи коштів, які він має отримати у разі ліквідації підприємства (кооперативу). З пайових внесків формується пайовий капітал підприємства.

	Первинні цінні папери	акції, облігації, векселі, ощадні сертифікати, інші, що посвідчують права на майно, грошові засоби, продукцію, землю та інші первинні ресурси.
	Переказний вексель (тратта)	містить письмовий наказ кредитора платникові по векселю сплатити вказану у векселі суму третій особі - ремітенту.
	Персональний розподіл доходів	це розподіл доходів між окремими фізичними особами, сім'ями або домогосподарствами.
	Планові оборотні засоби	запаси товарів (сировини, матеріалів, готової продукції, палива та інших товарно-матеріальних цінностей), кошти в розрахунках з дебіторами за товари (продукцію. послуги), строк сплати яких не настав, готівка в касі і в дорозі (в межах ліміту). Вони необхідні для безперервної роботи підприємства, виконання ним запланованих обсягів діяльності.
	Платоспро-можність	здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми зобов’язаннями. Підприємство, яке достатньо забезпечене власним капіталом (зокрема робочим капіталом) і працює рентабельно, здатне покрити витрати за рахунок власних грошових надходжень, а при їх недостатності - за рахунок короткострокового кредиту банку.
	Повна собівартість	це така собівартість, яка містить у собі витрати підприємства на виробництво та продаж продукції. Для її обчислення використовують собівартість додавання витрат, які знаходяться позавиробництвом.
	Податки	система обов’язкових платежів підприємств, організацій і фізичних осіб, які є одним із джерел формування доходів державного та місцевих бюджетів. Вони сплачуються у повному обсязі та у визначений чинним законодавством строк.
	Посеред-ницька діяльність	це діяльність, що пов’язана з наданням послуг щодо просування товарів від виробника до споживача.

	Портфельна стратегія	це аналіз портфелів підприємства або його стратегічних бізнес-одиниць, а не вивчення самих продуктів окремо. В основному для цього застосовують дві моделі: бостонська матриця „зростання-частка ринку" або матриця сортування, розроблена компанією „Genersl Electric", або бізнес-фільтр. Мета цих моделей – розібратися впортфелі підприємства і в тому, чи є необхідність в змінах.
	Потенціал людський	складне поняття, що характеризується чисельністю населення, режимом його відтворення, статевовіковою структурою, особливостями системи розселення, рівня урбанізації, рівнями освіти і професійної кваліфікації, доходів і витрат, життєвим рівнемнаселення, забезпеченістю соціальними послугами тощо.
	Потенціал підприємства	ресурси, які є в розпорядженні, можливості їх використання у процесі створення певних благ (товарів, послуг) та спрямованість на досягнення цілей суб'єкта господарювання.
	Прибуток	перевищення сукупних доходів над витратами. Є основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємства. Розрізняють прибуток валовий, від операційної діяльності, від звичайної діяльності, чистий і нерозподілений прибуток.
	Прибуток валовий	виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за вирахуванням ПДВ. акцизного збору, інших вирахувань та собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).
	Прибуток від операційної діяльності	перевищення валового прибутку та іншого операційного доходу над операційними витратами (адміністративними витратами, витратами на збут, іншими операційними витратами).
	Прибуток від звичайної діяльності до оподат-кування	визначається як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від операційної діяльності, доходів (збитків) від участі в капіталі, фінансових та інших доходів (витрат). Після вирахування податку на прибуток він становить фінансовий результат (прибуток або збиток) від звичайної діяльності.

	Прибуток чистий	прибуток від звичайної діяльності (за вирахуванням податку на прибуток). збільшений (зменшений) на прибуток (збиток) від надзвичайних подій (за вирахуванням податку з надзвичайного прибутку). Це прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства.
	Прибуток нерозподі-лений	чистий прибуток підприємства.
	Прибуток маржиналь-ний	показник чистого надходження грошових коштів від однієї операції. Визначається як різниця між валовим прибутком і змінними витратами конкретної операції.
	Прибуток сукупний маржиналь-ний	показник чистого надходження грошових коштів від усієї сукупності операцій. Визначається як різниця між валовим прибутком і змінними витратами від операційної діяльності підприємства. Прогнозований сукупний маржинальний прибуток можна визнати як суму умовно постійних, операційних витрат і прибутку від операційної діяльності.
	Приватні цінні папери	випущені фізичними особами (вексель, чек).
	Принципал	(з латинського - головний) голова, господар. Це особа, в інтересах і від імені якої діє посередник.
	Природній рівень безробіття	це оптимальна кількість безробітних, яка не спричиняє негативного впливу на економіку.
	Проміжні дивіденди	це дивіденди, які можуть бути виплачені акціонерам у вигляді авансового платежу один раз на півріччя або щоквартально.
	Простий вексель	виписується позичальником і надає нічим не обумовлене зобов’язання векселедавця сплатити після того, як прийшов строк, певну суму коштів векселедержателю.
	Пул	(з англійської - спільний казан) одна із форм угоди між підприємцями, за якої прибуток спрямовують до загального фонду і розділяють згідно з квотами, наперед визначеними учасниками пулу (за розмірами їхніх капіталів, обсягами виробленої продукції тощо).

Р	***Ревальвація***	це підвищення курсу національної грошової одиниці відносно іноземної валюти.
	Резервний капітал	частина власних коштів акціонерного товариства чи банку, що утворюється за рахунок відрахувань від прибутків. Р. к. використовується для поповнення основного капіталу, покриття збитків від оперативної діяльності, безнадійних боргів, зниження ринкової вартості цінних паперів, для сплати податків, відсотків.
	Результат фінансовий	різниця між доходами та витрата у ш підприємства за певний час.
	Реінвестування дивідендів	використання частини прибутку кооперативного чи акціонерного товариства, нарахованого у формі дивідендів, для поповнення його капіталу (капіталізація прибутку), а також скерування нарахованих підприємством дивідендів пайовикам (акціонерам), за їх згодою, на поповнення пайового (акціонерного) капіталу.
	Ремітент	отримувач грошей по переводному векселю.
	Рента	це передання частини доходу, за користуванням землею, власнику землі.
	Рентабельність	прибутковість роботи підприємства. Рентабельність характеризується величиною прибутку і рівнем рентабельності. Рівень рентабельності обчислюється як відношення отриманого прибутку до вартості капіталу підприємства, до обороту від реалізації продукції (товарів, робіт послуг), до собівартості реалізованої продукції тощо. Рентабельна робота підприємства є передумовою фінансової стійкості.
	Ресурси фінансові	сукупність власних коштів, що перебувають у розпорядженні держави та суб'єктів господарювання. Вони характеризують його автономність, його власний капітал.
	Рефінансування	погашення старої заборгованості новою шляхом заміни короткострокових зобов'язань довгостроковими
	Рік базовий	рік, взятий за основу при побудові таблиць для порівняльного аналізу.

	Ринок	це певна сукупність економічних відносин між домогосподарствами, фірмами, підприємствами, державою щодо купівлі та продажу товарів та послуг.
С	***Самоокуп-ність***	система господарювання, за якої всі витрати (поточні, на просте і розширене відтворення) фінансуються п власних джерел, без залучення коштів державного бюджету. Частково ці витрати можуть покриватися за рахунок кредитів банку, але за умови погашення їх за рахунок власних коштів.
	Санація	оздоровлення фінансового етану підприємства через систему фінансово-економічних, організаційних, техніко-економічних та соціальних заходів для попередження його банкрутства підвищення конкурентоспроможності.
	Сертифікат	у сфері фінансово - кредитних відносин – посвідчення розрахункових палат, на основі яких регулюється заборгованість банків - членів палат; вид облігацій державних позик, що випускається здебільшого невеликими купюрами і розміщуються серед дрібних і середніх тримачів.
	Синдикат	(з грецької - захисник) об’єднання підприємств з метою спільної організації комерційної діяльності (постачання та збуту), ціноутворення тощо. Підприємства, які належать до синдикату, зберігають господарську та юридичну самостійність.
	Споживчий кошик	це вартість основних матеріальних і нематеріальних благ, необхідних для нормальних умов існування людини певної країни в конкретний історичний період часу.
	Стратегія	комплексна програма дій (заходів), якими керується підприємство у своїй діяльності.
	Стратегія виробництва	пов’язана з розробкою конкурентоспроможних видів продукції (послуг), забезпеченням процесу її реалізації.
	Стратегія маркетин-гової діяльності	пов’язана з використанням методів моделювання, таких як: матриця, «продукт-ринок», платіжна матриця та стратегічна модель Портера.

	Стратегія НДДКР	пов’язана з технічним прогнозуванням, вибором і розробкою стратегії НДДКР для фірми з розробкою ноу-хау, розробкою новацій, тощо.
	Стратегічна зона господарювання (СЗГ)	це окремий сегмент зовнішнього оточення підприємства, що має свої відзначні характеристики, на який воно має або хоче одержати вихід.
	Страховик	спеціалізована організація (державна, акціонерна, кооперативна, змішана), яка здійснює страхування і приймає на себе обов’язок виплатити збиток або страхову суму страхувальнику.
	Страхувальник	юридична чи фізична особа, яка платить страхові внески і вступає в конкретні страхові відносини із страховиком (страховою організацією). Він вправі заключати договори страхування в інтересах і від імені третіх осіб. Фізична особа, життя здоров'я і трудоздатність якої являється об'єктом страхового захисту по соціальному або особистому страхуванню називається застрахованим. Вона може бути одночасно і страхувальником, якщо оплачує страхові внески. Наприклад, застраховані - діти, страхувальники - батьки.
	Страхова сума	грошова сума, на яку застраховані матеріальну цінності (у майновому страхуванні), життя, здоров’я, працездатність (в особистому страхуванні).
	Страхова оцінка	критерій оцінки страхового ризику. Характеризується системою грошових вимірників об’єкта страхування, тісно ув’язаних з імовірністю настання страхового випадку. У якості страхової оцінки можуть бути використані дійсна вартість майна або якийсь інший критерій (заявлена вартість, початкова вартість і т. д.). у міжнародній практиці замість терміна «страхова оцінка» застосовується термін страхова вартість.
	Страхове відшкодування	страхова виплата, яка здійснюється страховиком у межах страхової суми за договорами майнового страхування і страхування відповідальності при настанні страхового випадку.
	Стредл	1) поєднання одночасної купівлі одного товару і продажу іншого; 2) угода, що дає право тримачу цінних паперів продавати або купувати їх за певною ціною.

	Страховий тариф	ставка страхового внеску з одиниці страхової суми за визначений період страхування.
	Стренгл	подвійний опціон з одночасною купівлею - продажем опціону на купівлю й опціону на продаж з різними цінами реалізації. При цьому ціна реалізації опціону на купівлю, як правило, нижча за ціну реалізації опціону на продаж.
	Структура капіталу	співвідношення різних джерел грошових ресурсів (власних, позичених і залучених) до підсумку пасиву балансу підприємства, виражене у відсотках.
	Структура оборотних коштів	виражене у відсотках співвідношення між джерелами формування оборотних коштів (власними, позиченими і залученими).
	Стиль керівництва	манера поведінки керівника стосовно підлеглих, за допомогою якої здійснюється вплив на працівників організації.
	Стратегічне управління	це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємств та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»).
	Стратегічний аналіз	це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на конкурентний стан підприємства в перспективі, а також на можливості досягнення його стратегічних цілей.
	Стратегічний менеджмент	це дієва, зорієнтована система, яка включає процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль її виконання, забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.
	Стратегічні альтернативи	комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі використання наявних ресурсів.

	Стратегічні альянси (СА)	це різні міжфірмові союзи, які створюються для спільного вирішення орієнтованих на глобальний ринок конкурентних завдань у тій або іншій області, але що дозволяють продовжувати суперництво в інших сферах. СА є більше гнучким видом управлінських стратегій у порівнянні із трансграничними СІП, як правило, вони не пов'язані зі зміною структури власності фірм – учасників; у рамках СА компанії мають широкий вибір партнерів для укладання стратегічних альянсів і можуть використовувати інші організаційні форми ділового співробітництва.
	Стратегічні господарюючі центри	це внутрішньофірмовий структурний підрозділ, відповідальний за стратегію розвитку в одній або декількох СЗГ, на який покладають відповідальність за вибір стратегічних напрямків діяльності та відповідальність за реалізацію прибутку.
	Стратегічні родини	це узагальнююча форма підприємництва компаній, які не конкурують одна з одною, мають взаємодоповнюючу управлінську стратегію, залежать одна від одної у процесі досягнення успіху на ринку. Як приклади стратегічних родин можна навести відносини „замовник-постачальник” і зв'язок між виробляючими компаніями й обслуговуючими їхніми банками.
	Стратегічний контроль	це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні й оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв’язку.
	Стратегічний набір підприємства	це, своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства.
	Сукупний працівник	це сукупність працівників різних спеціальностей, які є учасниками спільного виробництва певного товару на основі розподілу праці між ними. У сучасних умовах головною фігурою господарського життя є не індивідуальний, а сукупний працівник.

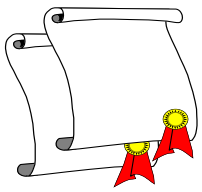
	Синдикат	об’єднання однорідних промислових підприємств, створене з метою організації продажу через загальну збутову мережу, з суб’єктами якої кожний з учасник укладає угоду на однакових умовах.
Т	***Тактика***	це сукупність засобів та прийомів з метою досягнення мети.
	Товариство	це підприємство або інший суб'єкт господарювання, створене юридичними особами та/або громадянами шляхом об’єднання їх майна та участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку.
	Торговий патент	це державне свідоцтво, яке засвідчує право суб’єкта ПД чи його структурного підрозділу займатися зазначеними у цьому законі видами ПД.
	Трасант	векселетримач переказного векселя, який відповідає за акцепт і платежі за ним. Підпис Т. - обов’язків реквізит векселя.
	Трасат	платник, боржник за переказним векселем - траттою. Вказівка Т. є обов'язковою складовою реквізиту векселя.
	Трансферти	це одностороння та безповоротна передача товарів, послуг, грошей, прав власності та активів від одних економічних суб'єктів до інших, що здійснюється на безоплатній основі.
	Трест	1) одна із форм монополістичних об’єднань, при якій всі підприємства втрачають свою виробничу і комерційну самостійність, мають єдине управління; 2) одна із форм організації промислового виробництва і будівництва.
	Трудовий капітал	це сукупність всіх затрат виробника на підвищення кваліфікації робітників для отримання більшого доходу.
Ф	***Факторинг***	система фінансування, згідно якої постачальник товарів переуступає короткострокові вимоги по товарним операціям факторингової компанії з метою негайного отримання більшої частини платежу, гарантії повного погашення заборгованості, зниження витрат по веденню рахунків.

	Фізична особа	громадянин, що бере участь в економічній діяльності як повноправний суб'єкт цієї діяльності. Фізична особа діє від свого імені, їм не потрібна реєстрація фірми, підприємства, як це потрібно юридичним особам.
	Фінансова стратегія	базується на основі зіставлення доходів та витрат фірми, ефективності використання ресурсів, платоспроможності фірми, тощо.
	Фінансовий звіт	обов'язкова форма звіту компанії, фірми, яка передбачена законодавством більшості країн світу. Він містить фінансовий баланс про звітний період, звіт про прибутки і збитки.
	Фінансовий стан	стан економічного суб'єкта (держави, регіону, підприємства, фірми, сім'ї), що характеризується наявністю у нього фінансових ресурсів, забезпеченням грошовими засобами, необхідними для господарської діяльності.
	Фінансові показники	показники результативності фінансової діяльності підприємницької структури і, у першу чергу, використання фінансових ресурсів, які характеризують різні напрями діяльності, пов'язані з нагромадженням і використанням грошових фондів.
	Фондові біржі	форма регулярно діючого оптового ринку, на якому здійснюється торгівля цінними паперами.
	Форс-мажор	обставини непереборної сили; положення контракту купівлі-продажу, яке передбачає відстрочення його виконання або повне звільнення сторін від зобов'язань по ньому у зв'язку з настанням подій, незалежних від сторін контракту, що роблять його виконання неможливим.
	Франшиза	частина збитків, що не відшкодовуються страховиком згідно з договором страхування.
	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.

	Ф'ючерс	специфічна строкова угода про поставку партії товару або інших цінностей у певний термін за визначеною ціною.
Х	***Хеджування***	це спосіб страхування виробничого, комерційного, фінансового, валютного ризику створенням зустрічних вимог і зобов'язань шляхом укладання ф'ючерсних контрактів.
	Холдингова компанія	суб'єкт господарювання, що володіє контрольним пакетом акцій іншої компанії з метою контролю та управління їх діяльністю.
Ц	***Ціль***	конкретний кінцевий стан або результат, який бажало б отримати підприємство в результаті своєї діяльності.
	Ціна	грошовий вираз вартості товару. Величина Ц. прямо пропорційна вартості товару та обернено пропорційна вартості золота. Ціни в конкретних угодах можуть значно відхилятися від офіційно опублікованих довідкових або прейскурантних, що пояснюється застосуванням системи різних знижок з цін, коли довідкова ціна з багатьох товарів зберігається як вихідна база.
	Ціна договірна	ціна, що встановлюється за домовленістю між виробником (продавцем) та споживачем (покупцем) продукції.
	Цінова війна	поступове зниження цін з метою витіснення конкурентів з олігополістичного ринку.
	Цінні папери	папери, які мають будь-яке майнове право, реалізація якого можлива тільки при умові їх пред'явлення (акції, паї, депозитні та інвестиційні сертифікати, чеки, облігації, векселі, комерційні папери і т. п.). в більш вузькому змісті до цінних паперів відносять лише ті, які можуть бути об'єктом купівлі-продажу, а також джерелом разового чи регулярного доходу.
	Цикл менеджмен-ту	процес виконання функцій менеджменту в певній послідовності (планування — організація — мотивація — контроль).
Ч	***Чартер***	один із різновидів договору морського перевезення, за яким судно фрахтується на певний рейс. Застосовують здебільшого при зовнішньоторговельних перевезеннях масових вантажів (лісу, вугілля, руди, зерна тощо).

	Чартерна угода	двостороння угода, документ, який регламентує правові і майнові відносини між власником транспортного засобу та клієнтом щодо строків, умов, повноти експлуатації цього засобу, порядку розрахунків, сплати страхових сум, мита тощо.
	Чек	документ, який містить письмове розпорядження власника рахунка кредитній установі, що його обслуговує, оплатити певну суму грошей чекоутримувачу. Строк обороту Ч. обмежений. Розрізняють чеки: пред'явницький, іменний, ордерний.
	Чистий дохід	виражена у вартісній формі вартість додаткового продукту, який є основною складовою доходу.
	Чистий прибуток	прибуток від виробничої чи іншої підприємницької діяльності, який залишається після вирахувань витрат, сплати боргових зобов'язань, податків і різних обов'язкових відрахувань.
Ш	***Штраф***	платіж за порушення однієї із сторін зобов'язань за договором; вид неустойки, мета якої – зміцнення договірної дисципліни і погашення збитків стороні, що потерпіла.
	Штрафні санкції	передбачені договором, документально зафіксовані види й рівні штрафу, що стягується з осіб, які порушили умови, зобов'язання за контрактом.
Ю	***Юридична адреса***	офіційно визначена (зареєстрована) у встановленому порядку адреса організацій, підприємств, установ.
	Юридична особа	організація, підприємство, установа, що має статус майнової і юридичної окремішності (незалежності), володіє майном, може від цього імені набувати майнових і особистих немайнових прав та виконувати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, має закінчений бухгалтерський баланс, розрахунковий рахунок у банку, власну печатку, пройшла державну реєстрацію і має свій код у державному реєстрі. Може від свого імені здійснювати економічні операції.

Я	***Якість***	категорія, яка відображає об’єктивну визначеність речей, дій, подій у певній системі зв’язків. Відрізняє одну річ від іншої. Є означальною при визначення ціни на товар і формуванні попиту на ринку.
	Якість продукції	сукупність споживчих властивостей продукції, її здатність задовольняти певні потреби людини відповідно до свого призначення, що є визначенням її споживчої вартості, ціни і умовою зростання національного багатства країни. Висока якість товару є запорукою його конкурентоспроможності на ринку і забезпечення прибутку власникові.



Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 2002. – 416 с.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М.: Банки и биржи; Издат. об-ние «ЮНИТИ», 2003. – 153 с.
4. Вернер Б. Роль стратегічного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності малих та середніх підприємств / Київський ун-т ім. Т.Г. Шевченка, Ін-т міжнародних відносин. — К., 2002. — 317 с.
5. Воротін В. Є., Федулова Л. І., Федоренко В. Г., Гриньов В. Ф., Сладкевич В. П., Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Міжрегіональна академія управління персоналом (МАУП) / Л.І. Федулова (ред.). — К. : Науковий світ, 2002. — 593с.
6. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2006. – 360 с.
7. Довгань Л.Є., Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент. – К.:ЕКСОб, - 2004. – 560с.
8. Ефремов В.С Стратегическое планирование в бизнес-системах. - М.: Финпресс, 2001. – 240 с.
9. Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент. - К.: Каравелла, - 2008. – 380с.
10. Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія. – К.: Знання України, 2005. – 250 с.
11. Касьяненко В. О., Старченко Л. В. Моделювання та прогнозування економічних процесів. С.: Університетська книга, 2006. – 185 с.
12. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 366 с.
13. Кныш М.И., Пучков В В., Тютиков Ю П. Стратегическое управление корпорациями. - СПб.: КультИнформ-Пресс, 2002. – 239 с.
14. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учеб. для вузов. - М.: Русская Деловая Литература, 2005. – 768 с.
15. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Маркітан О.С. Бізнес-планування фірми: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 423 с.
16. Лаврененко В. В., Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. - К: КНЕУ, 2004. - 311 с.
17. Міщенко А. П. Стратегічне управління: Підручник. – К.: ЦУЛ, 2004. – 336 с.
18. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент. Підручник..- К.: Сузір'я, 2007.- 690с.
19. Новак В.О. Основи теорії управління. Навчальний посібник.- К.: НАУ, 2002. – 236 с/

20. Пастухова В. Стратегическое планирование на предприятии / В. Пастухова // Экономика Украины. - 2000. - № 11. – С. 36-42.

21. Планування діяльності підприємства / За заг. ред. В. Є. Москалюка. К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.

22. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: АРД, 2006. – 387 с.

23. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга перша: Організація бізнесу. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2010. – 820 с.

24. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2006. – 312 с.

25. Скібіцька Л. І., Жаворонкова Г.В., Туз О. І.,Сівашенко Т. В. Управління інвестиціями та інноваціями. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2010. – 420 с.

26. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

27. Стратегічне планування діяльності підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Ноордін Ашаді Джелла ; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2004. — 20 с. — укр. – Режим доступа: http://links.dir.com.ua/linkinfo_9014.html

28. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. - СПб.: Спец. лит., 2006. – 510 с.

29. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. - М.: Ассоц. авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Изд-во ЭКМОС, 2003. – 440 с.

30. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: Практикум: Навчальний посібник. – К.: Кондор, - 2008. – 287с.

31. Турченюк М.О. Планування діяльності підприємства: Підручник. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 320 с.

32. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Дело, 2001. – 448 с.

33. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. — К.: Знання, 2004. —687 с.

34. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 412 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

БОКОВЕЦЬ Вікторія Вікторівна

ШВЕД Вадим Валерійович

СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

Компютерний набір: Швед В.В.

Підписано до друку ____
Гарнітура Times New Roman
Формат 60х84 $^{1}/_{14}$. Папір офсетний
Друк різографічний. Ум. друк. арк._____
тираж ___ прим.
Замовлення №____