

О.М. Скібіцький

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів*



Київ – 2006

УДК 658.011.1(075.8)

ББК 65.29я73

С 42

*Затверджено
на засіданні науково-методично-редакційної ради
Інституту економіки та менеджменту НАУ*

Рецензенти:

Виноградський М.Д. – доктор економічних наук, професор;

Онищенко В.П. – доктор економічних наук, професор;

Жворонкова Г.В. – доктор економічних наук, професор.

Скібіцький О.М.

С 42 Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

ISBN 966-364-299-8

У навчальному посібнику у вигляді схем, графіків, таблиць подані матеріали для закріплення знань, отриманих у процесі слухання лекцій з курсу «Стратегічний менеджмент». Висвітлюються питання сучасної теорії та практики стратегічного управління на підприємствах виробничої сфери, торгівлі, зовнішньоекономічної діяльності та сфери послуг.

З метою здійснення модульного контролю та оцінювання знань студентів у посібнику додаються відповідні тести.

Призначений для студентів вищих навчальних закладів з економіко-підприємницьких спеціальностей, викладачів та менеджерів.

ISBN 966-364-299-8

© Скібіцький О.М., 2006.

© Центр навчальної літератури, 2006.

ЗМІСТ

Вступ	5
Тема 1. Загальна характеристика стратегічного управління.....	6
1. Поняття і сутність стратегічного управління	6
2. Визначення місії та формування цілей фірми	18
3. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на стратегію фірми.....	27
4. Застосування методу SWOT-аналізу для опрацювання стратегічних альтернатив.....	32
5. Види стратегічного управління.....	39
Тема 2. Стратегічне планування, реалізація і контроль виконання стратегії.....	47
1. Поняття і процес стратегічного планування.....	47
2. Аналіз стратегічних альтернатив	58
3. Вибір і планування реалізації стратегії	66
4. Опрацювання бізнес-плану.....	77
5. Контроль реалізації стратегії.....	82
Тема 3. Стратегія конкуренції	86
1. Поняття і види конкуренції	86
2. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги фірми ...	93
3. Визначення конкурентного статусу фірми	99
4. Стратегія конкурентної боротьби (вибір позиції в конкуренції).....	105
Тема 4. Економічна стратегія фірми	119
1. Поняття про економічну стратегію.....	119
2. Стратегія продукту.....	124
3. Стратегія ціноутворення.....	130
4. Стратегічні аспекти інтернаціоналізації у формуванні політики зовнішньоекономічної діяльності фірми	136

Тема 5. Маркетинг в стратегії фірми.....	142
1. Включення маркетингу до стратегічного управління.....	142
2. Роль маркетингу в товарній (продуктовій) стратегії фірми	149
3. Основні етапи маркетингового управління фірмою	151
4. Маркетинг як філософія виживання на ринку	154
Тема 6. Стратегія передбачення криз та запобігання банкрутству	157
1. Поняття про антикризове управління.....	157
2. Класифікація криз в економіці	163
3. Методологія прогнозування криз.....	168
4. Антикризове управління підприємством	174
5. Підприємницький ризик та роль випадку в реалізації стратегії фірми.....	180
6. Стратегія запобігання банкрутству фірми	193
Тема 7. Стратегія управління комерційним підприємством	209
1. Вибір і формування цільового ринку	209
2. Створення загальної роздрібною пропозиції.....	211
3. Опрацювання стратегії товаропросування.....	214
4. Вплив кон'юнктури ринку на опрацювання стратегії фірми	219
Тема 8. Стратегія використання людського потенціалу та керування персоналом	242
1. Взаємодія людини і організації.....	242
2. Особистісні основи поведінки людини в організаційному оточенні	245
3. Взаємодія індивіда з групою	247
4. Виявлення індивідуальних та групових джерел опору.....	248
5. Кадрова та соціальна політика фірми.....	250
Список літератури.....	264
Додатки (тести)	273

ВСТУП

Менеджерам необхідно вміти передбачати результати втілення прийнятих управлінських рішень, оцінювати ступінь ризику ведення конкретного бізнесу, виявляти конкурентну перевагу підприємства, розробляти стратегію розвитку, формувати та реалізовувати програми, які сприяють досягненню довготермінових цілей підприємства.

Дисципліна "Стратегічний менеджмент" передбачає набуття студентами теоретичних знань та практичних навичок з питань методології стратегічного планування та управління, створення гнучких систем управління в умовах адаптації підприємств до складних, динамічних, важкопередбачуваних умов зовнішнього середовища.

Головною метою викладання та вивчення курсу "Стратегічний менеджмент" є формування в майбутніх менеджерів умінь формулювати місію та прийнятні варіанти стратегії фірми, планувати конкретні стратегії фірми за такими напрямками, як фінанси, маркетинг, торгівля, надання послуг (виробництво), персонал, безпека; контролювати реалізацію стратегій.

Завданням вивчення курсу є поглиблення теоретичних знань та практична підготовка студентів з питань стратегічного управління фірмою, вибору стратегічної позиції в конкурентній боротьбі, вибору і опрацювання організаційної структури фірми і системи управління в умовах стратегічних змін, аналізу і використання стратегічної інформації.

Курс "Стратегічний менеджмент" передбачає вивчення таких тем:

- Загальна характеристика стратегічного управління.
- Планування, реалізація та контроль стратегії.
- Економічна стратегія фірми.
- Маркетинг у стратегії фірми.
- Стратегія конкуренції.
- Стратегія передбачення криз та запобігання банкрутству.
- Стратегія управління комерційним підприємством.
- Стратегія використання людського потенціалу та управління персоналом.

ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

План

1. Поняття і сутність стратегічного управління.
2. Визначення місії та формування цілей фірми.
3. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на стратегію фірми.
4. Застосування методу SWOT-аналізу для опрацювання стратегічних альтернатив.
5. Види стратегічного управління.

Література: 6, 18, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 43, 46, 51, 70, 96, 97, 99, 101, 117, 123.

Базові поняття: стратегія; середовище прямого впливу; стратегічне управління; середовище побічного впливу; носії інтересів фірм; SWOT-аналіз; місія фірми; стратегічна позиція; цілевиявлення; ранжування стратегічних завдань; ієрархія цілей; сильні сигнали; внутрішнє середовище фірми; слабкі сигнали; зовнішнє середовище фірми; стратегічні несподіванки.

1. ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Стратегія (грец.) – мистецтво полководця.

Термін «стратегічне управління» введено у вжиток на межі 60–70 років ХХ ст. для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління фірмою.

Розробкою питань стратегічного управління займалось багато авторів: Грангер (1971), І. Ансофф (1972), Шендел і Хаттен (1972), Ірвін (1974) та ін.

Визначення стратегічного управління

Шендел і Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку між фірмою та її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей і досягнення бажаного рівня стосунків з оточенням через розподіл ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно функціонувати фірмі та її підрозділам
Хіггенс	Стратегічне управління – процес управління з метою здійснення місії фірми через управління взаємодією фірми з її оточенням
Пірс і Робінсон	Стратегічне управління – набір рішень і дій по формулюванню і виконанню опрацьованих для досягнення цілей фірми
М. Туленков	Стратегія – це встановлена на достатньо тривалій період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, засобів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації

Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей.

О. Віханський

„Стратегія організації – це набір правил для отримання рішення”.

Дж. О'Шонессі

З погляду наукового аспекту проблеми єдності в розумінні сутності стратегії вченими не досягнуто.

Так, М. Мескон визначає стратегію як дієвий всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей. А.П. Градов – як правила вибору стратегічних зон господарювання, зон стратегічних ресурсів та правила взаємодії з групами стратегічного впливу. А.Н. Люкшинов – як набір правил та прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку господарюючого суб'єкта. Н. Туленков – як встановлених на достатньо довгостроковий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, засобів та правил діяльності, які забезпечують зростання і високу конкурентну спроможність організації, що зміцнюють позиції на ринку і підвищують спроможність до виживання в конкретній ситуації. Р.А. Фатхутдінов – як програму, план, генеральний курс об'єкту управління по досягненню ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності. В.П. Савчук, С.І. Прилипко, Є.Г. Величко – як визначення основних довгострокових цілей господарюючого суб'єкта, курсу дій та розподілу ресурсів для досягнення цих цілей.

У сучасній літературі можна також виокремити дві основні концепції стратегії — філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства.

Стратегію можна розглядати як філософію, якою повинна керуватися організація, що її має. З цієї точки зору стратегія – це: позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямів у стратегіях іншого типу.

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

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія – це "визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей". До такого підходу наближається таке визначення: "Стратегія — це загальний, всебічний план досягнення цілей". Ототожнення стратегії й плану впливає з теорії ігор, де стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації.

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних та функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа "Стратегічне управління" наводиться таке поняття стратегії: "За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності". І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію.

Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні

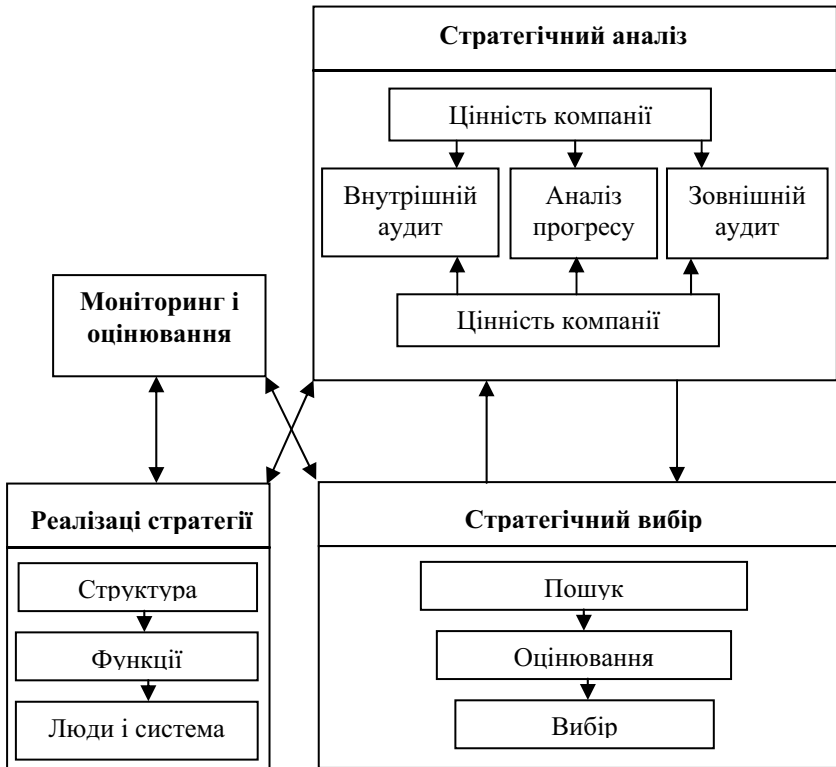
переваги; особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на ототожнення понять "стратегія" і "стратегічне управління", оскільки, посилаючись на розглянуті вище погляди авторів, вони стратегію визначають як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності господарюючого суб'єкта. У більшості випадків термін "стратегія" ототожнюється з планом перспективних дій, спрямованих на досягнення якісно нових цілей і дій.

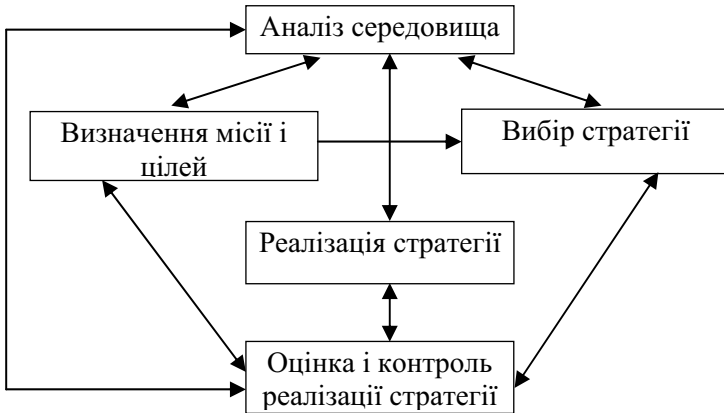
Отже, стратегія: 1) дає визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на підставі концентрації зусиль на певних пріоритетах; 2) є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем; 3) формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації; 4) постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок; 5) через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді "стратегічного набору"; 6) є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства; 7) є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії; 8) є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок організаційної системи управління; 9) є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу; 10) є фактором стабілізації відносин в організації; 11) дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати діяльності підприємства.



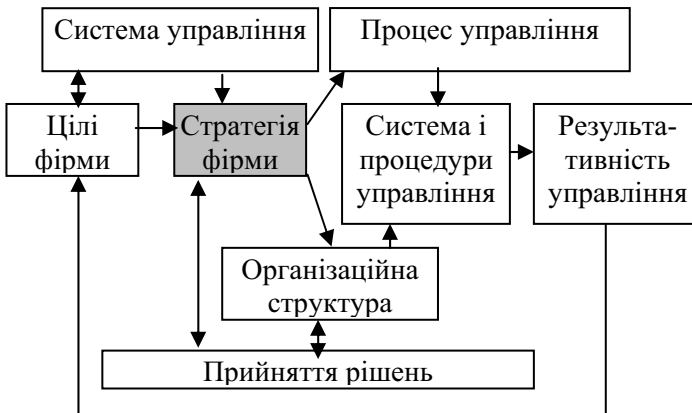
Модель стратегічного управління за С.А. Поповим



Модель стратегічного управління за ДЖ. Томпсоном



Структура стратегічного управління



Місце стратегії фірми в управлінському циклі

Особливості сучасного менеджменту

1. Широка господарська самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень тим, хто відповідає за кінцеві результати функціонування підприємства на ринку

2. Постійне коригування цілей і програм залежно від стану ринку, змін у зовнішньому середовищі

3. Орієнтація на досягнення запланованого кінцевого результату діяльності підприємства
4. Оцінка управління в цілому тільки на основі реально досягнутих кінцевих результатів
5. Використання сучасної інформаційної бази для різноманітних розрахунків під час прийняття управлінських рішень
6. Проведення глибокого економічного аналізу кожного управлінського рішення
7. Здатність розумно ризикувати й управляти ризиком

Суть стратегії ринково орієнтованого виробництва виражена двома характеристиками (за М. Окландером):

- 1) товар не виробляється, доки на нього немає замовлення конкретного споживача;
- 2) реакція на специфічний попит настільки швидка, наскільки це реально можливо.

Порівняння оперативного і стратегічного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
1. Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою отримання прибутку від їх реалізації	Вживання фірм у довгостроковій перспективі через встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми осіб, зацікавлених у діяльності фірми
2. Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд у середину фірми, пошук шляхів найефективнішого використання ресурсів	Погляд в оточення фірми, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження і адаптація до змін в оточенні

Продовження табл.

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
3. Врахування чинника часу	Орієнтація на корототермінову нову і середньотермінову перспективу	Орієнтація на довготермінову перспективу
4. Розбудова системи управління	Функції і організаційні структури, процедури, техніка, технологія	Люди, система інформаційного забезпечення, ринок
5. Підхід до управління персоналом	Сприйняття працівників як ресурсу фірми, як виконавців окремих робіт і функцій	Сприйняття працівників як основи фірми, її головної цінності і джерела її процвітання
6. Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність, адекватність і точність реакції фірми на нові запити ринку і на зміни в оточенні

Стратегія – генеральна програма дій і розподіл (ранжування) пріоритетів і ресурсів фірми для досягнення її глобальних цілей, тобто це засіб досягнення цілей.

Мета стратегії – визначення основних завдань і напрямів діяльності фірми.

Стратегічне управління в кожний конкретний момент фіксує, що фірма має робити в сьогодні, аби досягти поставлених цілей у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення змінюватиметься і умови життєдіяльності фірми будуть змінюватися також.

Ключові моменти сучасної системи поглядів на менеджмент

1. Проблема гнучкості (адаптації) до постійних змін зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище характеризується як сукупність змінних чинників, що перебувають за межами організації і не є сферою безпосереднього впливу з боку менеджменту. Щоб функціонувати, система повинна виробити здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

2. Застосування до управління ситуаційного підходу, відповідно до якого вся організація усередині підприємства є нічим іншим, як відповідь на різні впливи ззовні. Центральний момент – ситуація, тобто конкретний набір обставин, що істотно впливають на роботу підприємства в даний період часу.

3. Підприємство – це соціальна система, ефективність якої залежить від головного її ресурсу – людини. Завдання менеджерів – організувати ефективну спільну роботу, в процесі якої кожна людина здатна максимально розкрити свій потенціал.

Особливості стратегічного управління

1. Стратегічне управління не дає і не може надати точної картини майбутнього. Воно тільки опрацьовує описання бажаного майбутнього стану фірми
--

2. Стратегічне управління не зводиться до набору правил, процедур, схем щодо того, що робити при вирішенні певних завдань чи конкретних ситуацій у заданих умовах

3. Наслідки помилок стратегічного передбачення та прогнозування мають тенденцію призводити до катастрофічного фіналу
--

Найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегії, а не стратегічний план.

Чинники ефективності стратегічного менеджменту

1. Він орієнтує підприємство не на сьогоднішнє, а на перспективу. Його мета – забезпечити не поточний успіх підприємства, а прискорений постійний розвиток в умовах конкуренції

2. Рішення будь-яких управлінських завдань підприємства завжди зіставляється з вимогами стратегії його розвитку

3. Найбільш діючі стимули, в т.ч. і матеріальні, дістаються працівникам, що вносять найбільшу частку в практичну реалізацію стратегічних цілей підприємства

4. Основним документом, що визначає всі напрями розвитку підприємства, є стратегічний план

Практика управління в ринкових умовах довела, що коли стратегія підприємства не перетворюється для персоналу в привабливий стимул, то в керівників, крім матеріального, залишаються лише примусові важелі – покарання, накази та інші адміністративні заходи, що в сучасних умовах усе частіше виявляються марними.

Два основних прояви не стратегічного управління

1. Коли фірма планує свою діяльність, виходячи з того, що оточення або не буде змінюватися, або ж ці зміни не будуть якісними
2. Коли опрацювання програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів фірми

*Усе, що може визначити фірма на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей, – це яку кількість продукції вона зможе виробити і які витрати при цьому може понести. **Яку кількість продукції і за якою ціною буде продано визначить ринок!***

Головні обставини, що формують стратегічний менеджмент як в швидко змінних умовах

- ◆ Зростання інтенсивності конкуренції
- ◆ Зростання цін на сировину і матеріали через зменшення (обмеженість) природних ресурсів та зростання заробітної плати
- ◆ Скорочення життєвого циклу виробів, послуг
- ◆ Необхідність постійно збільшувати внутрішньофірмову гнучкість та адаптивність організації

Фірма сама по собі не має і не може мати цілей. Цілі мають окремі люди, які за допомогою фірми намагаються їх досягти.

Цільова основа в діяльності фірми виникає тому, що фірма – це об'єднання людей, які переслідують певні цілі.



Місце цілевиявлення у процесі стратегічного планування бізнесу

2. ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ФІРМИ

Поняття місії фірми

1.	В широкому розумінні місія – це філософія і призначення, сенс існування організації
2.	У вузькому розумінні місія фірми – це сформульоване визначення того, для чого і з якої причини фірма існує, саме існування фірми, що виявляє її відмінності від багатьох подібних
3.	Задоволення споживача є місією і метою будь-якого бізнесу (П. Друкер)
4.	Місія фірми – виживання на ринку в довгостроковому періоді
5.	Місія висвітлює, чим є фірма і якою вона намагається бути, визначає її відмінності від подібних

Елементи формування місії фірми

Правильно сформульована місія фірми має бути логічною і відповідати на питання:

Хто ми є і які цілі нашої роботи?

Кого ми обслуговуємо?

Які товари і послуги ми виробляємо для своїх клієнтів?

В чому наша специфіка?

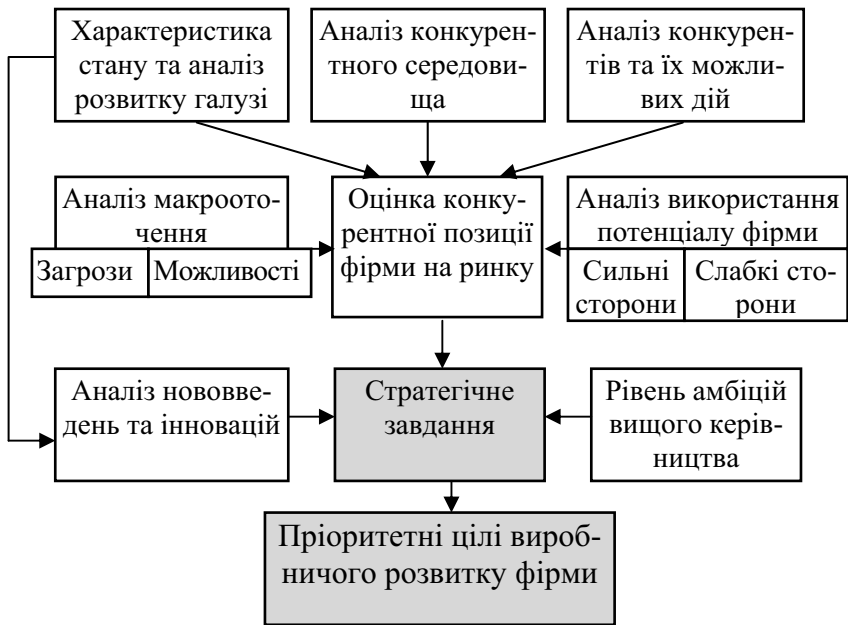
В чому наші переваги?

Відповіді на ці питання дадуть змогу:

- усвідомити, яким бізнесом треба займатися
- сформулювати глобальну ціль (місію) фірми

Визначення місії фірми

Етапи	Ключові питання для визначення місії
1	Яку продукцію (товари, послуги) виробляє (чи вироблятиме) фірма?
2	Хто є основними споживачами і яка продукція їм потрібна?
3	Чому вони купуватимуть ваші товари (послуги)?
4	На яких ринках (сегментах ринку) планується оперувати?
5	Як планується задовольняти потреби потенціальних клієнтів?
6	Які існують конкурентні переваги?



Інформаційна модель управління виробничою діяльністю фірми з визначення пріоритетних цілей та завдань

На діяльність організації, на визначення її місії і стратегії впливають інтереси людей.

Чинники опрацювання місії (за Ф. Котлером)

1	Історія фірми, в процесі якої опрацьовано філософію фірми, сформовано її профіль і стиль діяльності, визначено місце на ринку тощо
2	Стиль поведінки і спосіб діяльності власників і менеджерів фірми
3	Стан середовища життєдіяльності фірми
4	Ресурси, які може задіяти фірма для досягнення своїх цілей
5	Відмінності і особливості фірми, що виділяє її серед інших

Носії інтересів, що впливають на місії організації

1	Власники організації, що створюють її задля використання результатів діяльності організації для вирішення своїх життєвих проблем
2	Співробітники організації, які своєю працею забезпечують її життєдіяльність, створюють і реалізують продукт і просувають та перероблюють ресурси, що отримують за свій труд компенсацію і вирішують за допомогою цієї компенсації свої життєві проблеми
3	Споживачі продукту, що віддають їй свої ресурси (частіше за все гроші) в обмін на продукт, і які задовольняють цим продуктом свої потреби (вирішують проблеми)
4	Ділові партнери організації (контрагенти)
5	Місцеве співтовариство, що формує соціальне і екологічне середовище життєдіяльності організації
6	Суспільство в цілому (насамперед в особі державних інвестицій, що взаємодіють з організацією в поточній, правовій, економічній, морально-етичній сферах макрооточення), що отримує від організації частину створеного нею багатства для забезпечення суспільного благополуччя і розвитку, плодами якого поряд з іншими членами суспільства користується і сама організація

Складові формування місії

1	Цільові орієнтири фірми, що визначають завдання діяльності і мету такої діяльності в довгостроковій перспективі
2	Сфера діяльності фірми (який продукт і на якому ринку фірма пропонує покупцям)
3	Філософія фірми (цінності і вірування, що існують в організації)
4	Можливості і способи функціонування фірми, що визначають, у чому її сила і можливості для виживання в перспективі, яким способом і за яких технологій, техніки і ноу-хау фірма виконує свою роботу

Цілі формування місії

1. Місія дає суб'єктам зовнішнього середовища <u>загальне уявлення</u> про те, що являє собою фірма, до чого вона прагне, які засоби готова використовувати в своїй діяльності, яка її філософія. Сприяє формуванню і закріпленню іміджу фірми в свідомості суб'єктів оточення	
2. Вона сприяє єднанню співробітників фірми і створенню духу тому що:	3. Вона створює можливість для вдосконалення управління тому що:
2.1. Висвітлює для співробітників єдину мету і призначення фірми	3.1. Є базою для встановлення цілей фірми, забезпечує їх не-суперечливість, допомагає опрацюванню стратегії, визначає напрям і припустимі межі функціонування фірми
2.2. Сприяє співробітникам в ідентифікації себе з фірмою і виступає відправною точкою в їх діяльності	3.2. Дає загальний підхід до розподілу ресурсів фірми і створює базу для оцінки їх використання
2.3. Сприяє встановленню здорового психологічного клімату в колективі фірми	3.3. Розширює для працівника сенс і зміст його діяльності, що впливає на використання заходів мотивації

Поняття про цілі фірми

1	Цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на це націлена її діяльність
2	Ціль – це бажаний стан об'єкту в майбутньому
3	Ціль – це вихідна точка планування діяльності фірми
4	Ціль – це кінцевий стан, якого фірма сподівається досягти в певний момент майбутнього, це ідеальне уявлення про майбутні межі фірми

Сфери встановлення цілей

Доходи фірми	Робота з клієнтами	Потреби і добробут співробітників	Соціальна відповідальність
<p>1.1. Прибутковість (обсяг прибутку, рентабельність, доход на акцію тощо)</p> <p>1.2. Становище на ринку (частка ринку, обсяг продажу, частка ринку відносно конкурента, частка окремих продуктів у загальному обсязі продаж тощо)</p> <p>1.3. Продуктивність (витрати на одиницю продукції, обсяг продукції на одиницю часу, матеріалосемність, віддача з одиниці виробничих потужностей тощо)</p>	<p>2.1. Швидкість обслуговування клієнтів</p> <p>2.2. Культура обслуговування</p> <p>2.3. Кількість скарг з боку покупців</p> <p>2.4. Застосовані до фірми штрафні санкції контрагентів</p>	<p>3.1. Зміни в організації і управлінні в показниках, що встановлюють завдання за сторонами організаційних змін</p> <p>3.2. Людські ресурси (прогули і невиходи на роботу, плинність кадрів, підвищення кваліфікації працівників)</p> <p>3.3. Система мотивації</p> <p>3.4. Поліпшення умов праці</p>	<p>4.1. Допомога суспільству</p> <p>4.2. Обсяг благодійності</p> <p>4.3. Терміни проведення благодійних акцій</p> <p>4.4. Безпека споживачів і суспільства</p> <p>4.5. Екологічна безпека життєдіяльності фірми</p>

Продовження табл.

Доходи фірми	Робота з клієнтами	Потреби і добробут співробітників	Соціальна відповідальність
1.4. Фінансові ресурси (структура капіталу, обсяг обігового капіталу, рух коштів, кредитні лінії) 1.5. Виробничі потужності 1.6. Розробка, виробництво продукту, оновлення технології			

Вимоги до цілей

1. Досяжність	2. Гнучкість	3. Вимірюваність	4. Зорієнтованість у часі
5. Конкретність	6. Сумісність (несуперечливість)	7. Прийнятність (в т.ч. морально-етична)	8. Письмове формулювання

Процес установалення цілей

№ з/п	Ф А З А
1	Виявлення та аналіз тенденцій і змін в оточенні
2	Встановлення цілей для фірми в цілому
3	Побудова ієрархії цілей
4	Встановлення індивідуальних цілей

Правила для встановлення цілей

1. Якщо цілі не сформульовані або не зрозумілі, то існує небезпека здійснення дій, що не відповідають цілям фірми
2. Якщо цілі чітко визначені, то можливі конфлікти між ними можуть бути усунені в процесі узгодження цілей (досягнення консенсусу)
3. Чітке визначення критеріїв оцінки діяльності фірми необхідне в усіх випадках, окрім ситуації, коли формальне їх делегування робиться для пропаганди, що приховує справжні цілі
4. Основною ціллю фірми є отримання установчого прибутку
5. Установлення невірних цілей означає вирішення неточно сформульованих проблем, що може призвести до більшого марнотратства ресурсів, ніж неефективне вирішення правильно сформульованої проблеми
6. Результативність процесу встановлення цілей залежить від того: <ul style="list-style-type: none"> 6.1. Наскільки правильно сформульовані цілі 6.2. Наскільки широко про них інформовано персонал 6.3. Як стимулюється їх досягнення

Ще Арістотель говорив: “Благо всюди залежить від дотримання двох умов:

- 1) правильного встановлення кінцевих цілей;
- 2) пошуку відповідних засобів, що ведуть до кінцевої мети”, тобто актуальність проблеми стратегічного управління існувала завжди, змінювалися лише методологічні та методичні підходи до неї.

Основні помилки при встановленні цілей і причини їх виникнення

№ з/п	Основні помилки в процесі цілевиявлення	Причини виникнення помилок
1	Установлення невідповідних цілей	1.1. Обирається ціль, що виходить за межі місії фірми, або така, що не забезпечує її реалізації 1.2. Перетворення засобу досягнення цілі в саму ціль

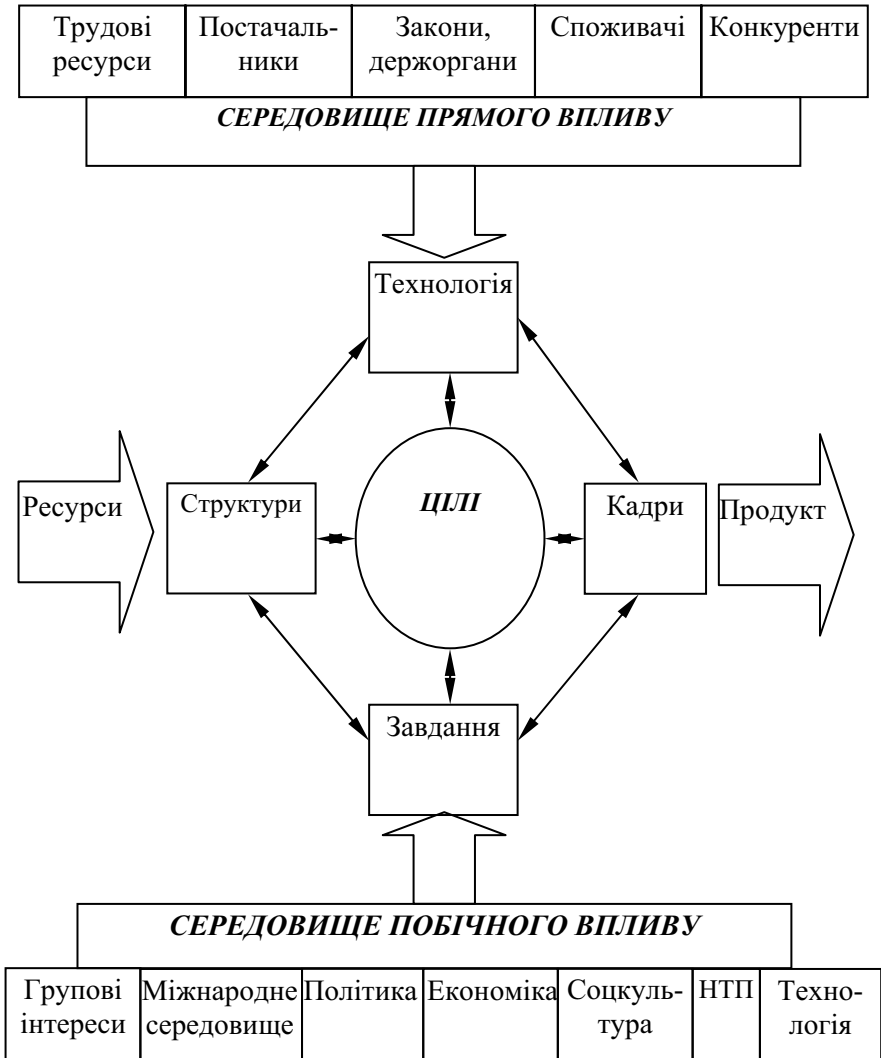
Продовження табл.

№ з/п	Основні помилки в процесі цілевиявлення	Причини виникнення помилок
2	Установлення недосяжних цілей	2.1. Оцінювання реальних можливостей фірми з точки зору її ресурсів 2.2. Неадекватне оцінювання фірмою свого зовнішнього середовища
3	Установлення суперечливих цілей	3.1. Недостатня компетентність керівника 3.2. Невміле використання методу управління за цілями
4	Вибір неадекватної системи винагород за досягнення цілі	4.1. Перед виконавцем поставлено не конкретні цілі 4.2. Завчасно не узгоджено систему винагород і ступінь досягнення цілі

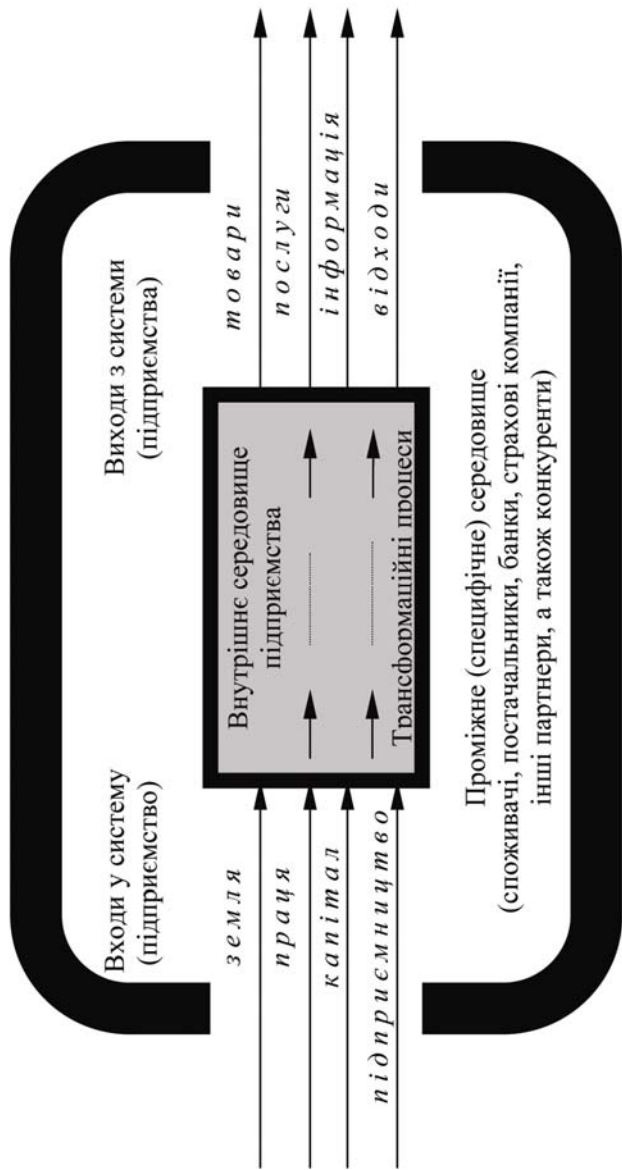
Три види стратегічного управління залежно від ступеня нестабільності зовнішнього середовища (за І. Ансоффом)

1	Управління на основі екстраполяції
Довгострокове планування в умовах невисокого ступеня нестабільності	
2	Управління на основі передбачення змін
Стратегічне планування, вибір стратегічної позиції при середньому ступені нестабільності	
3	Управління на основі гнучких експертних рішень
Ранжування стратегічних завдань, управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок – усе це використовується в умовах суттєвої нестабільності зовнішнього середовища	

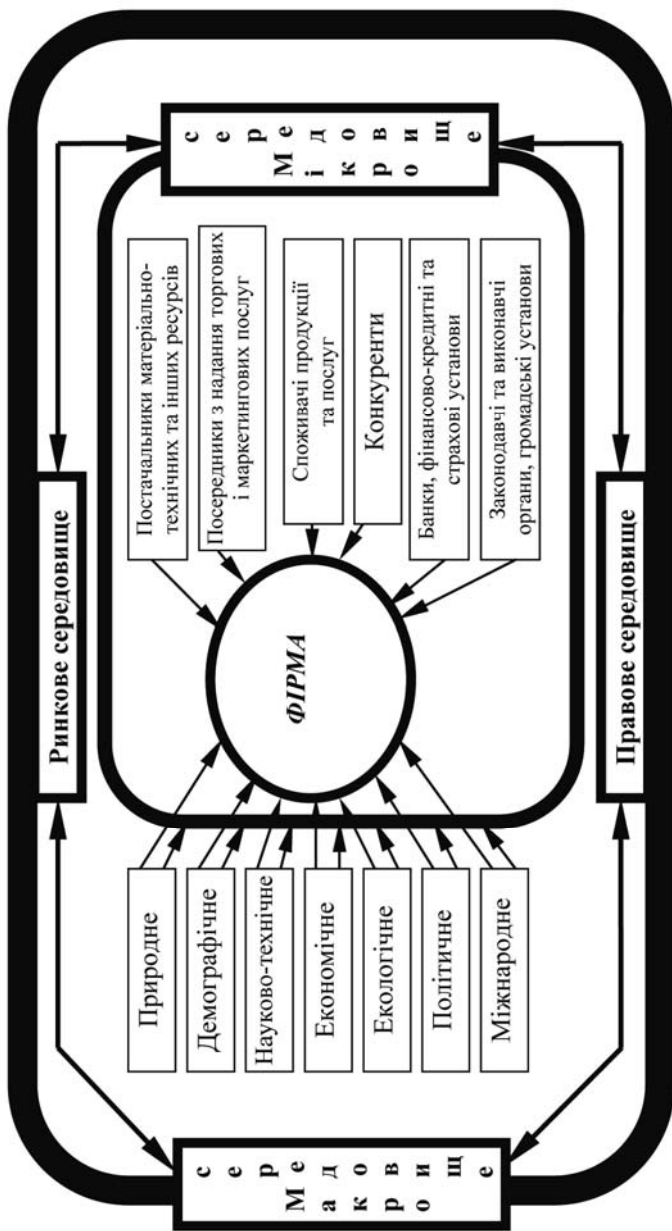
3. ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СТРАТЕГІЮ ФІРМИ



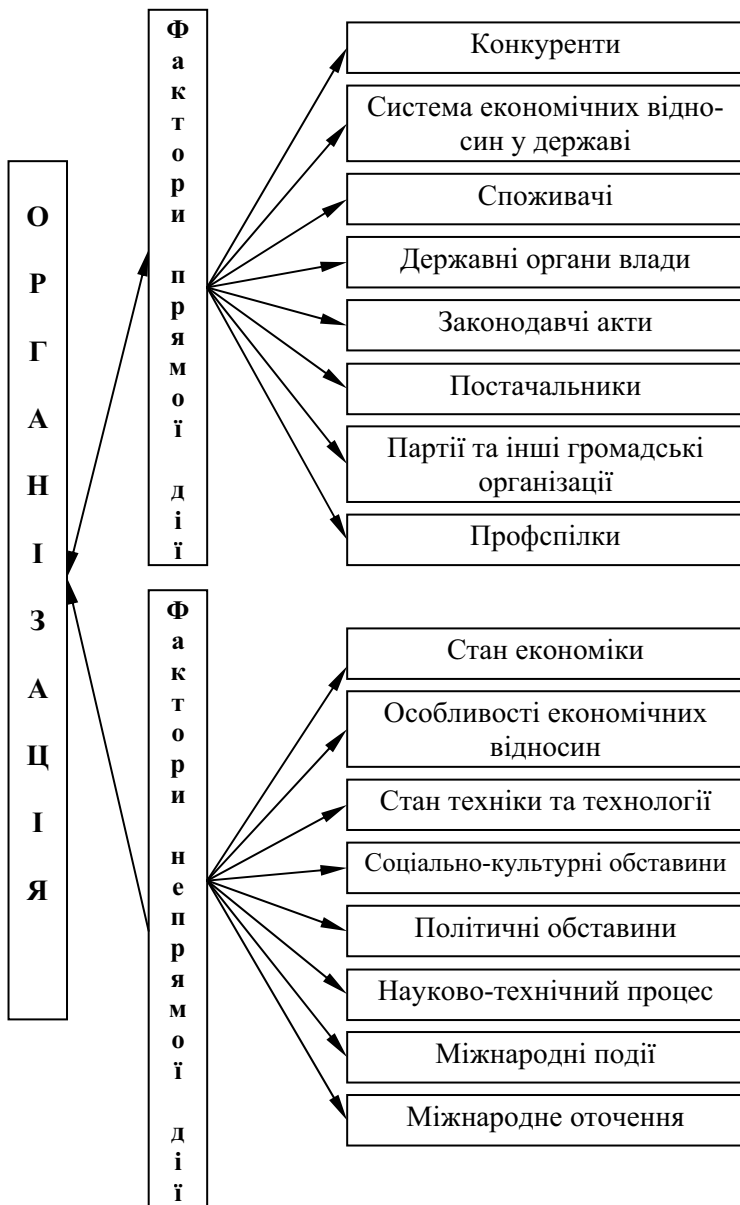
Взаємозв'язок елементів зовнішнього і внутрішнього середовища фірми



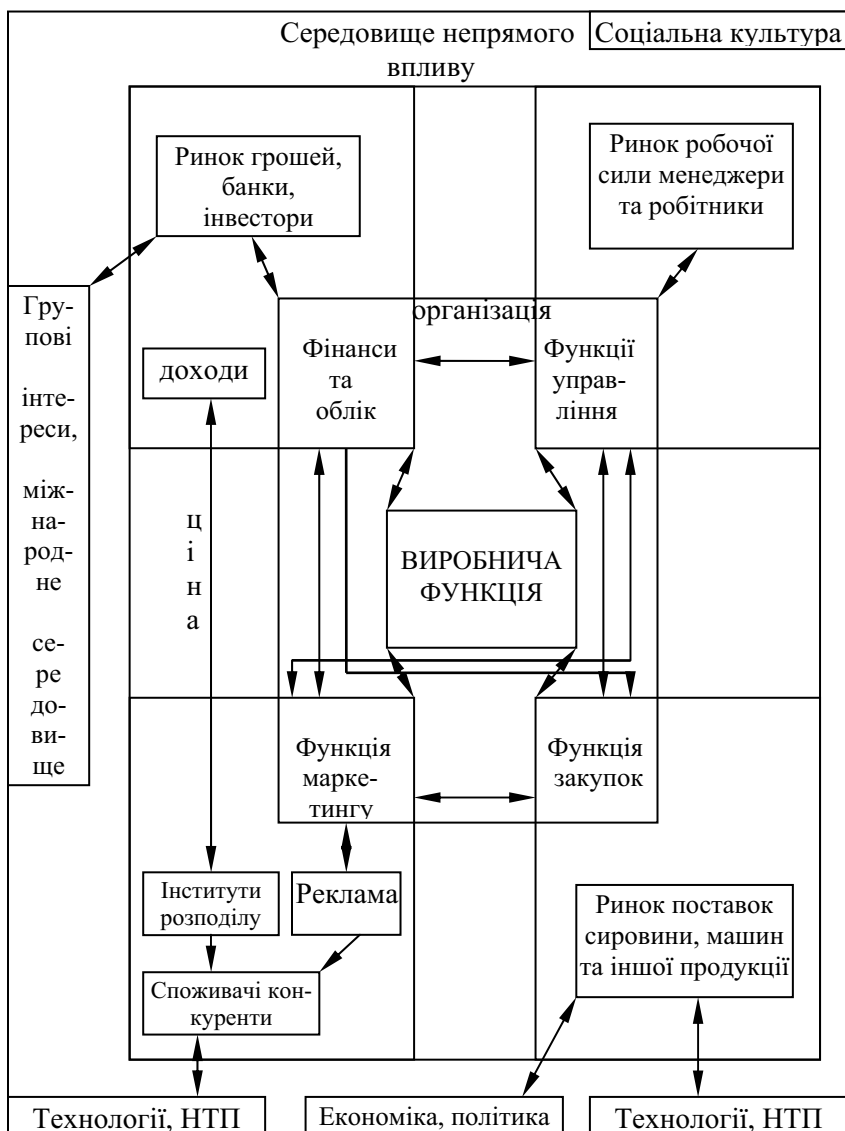
Загальне зовнішнє середовище
 (економічне, політико-правове, соціально-культурне, екологічне, міжнародне тощо)
Взаємодія підприємства з зовнішнім середовищем



Мікро- і макросередовище функціонування фірми



Чинники зовнішнього середовища прямої та непрямої дії



Модель взаємодії організації із зовнішнім середовищем

4. ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ SWOT-АНАЛІЗУ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ

*Абревіатура **SWOT** походить від перших літер англійських слів *Strengths* (сили), *Weaknesses* (слабкості), *Opportunities* (можливості), *Threats* (загрози).*

Поняття про SWOT-аналіз

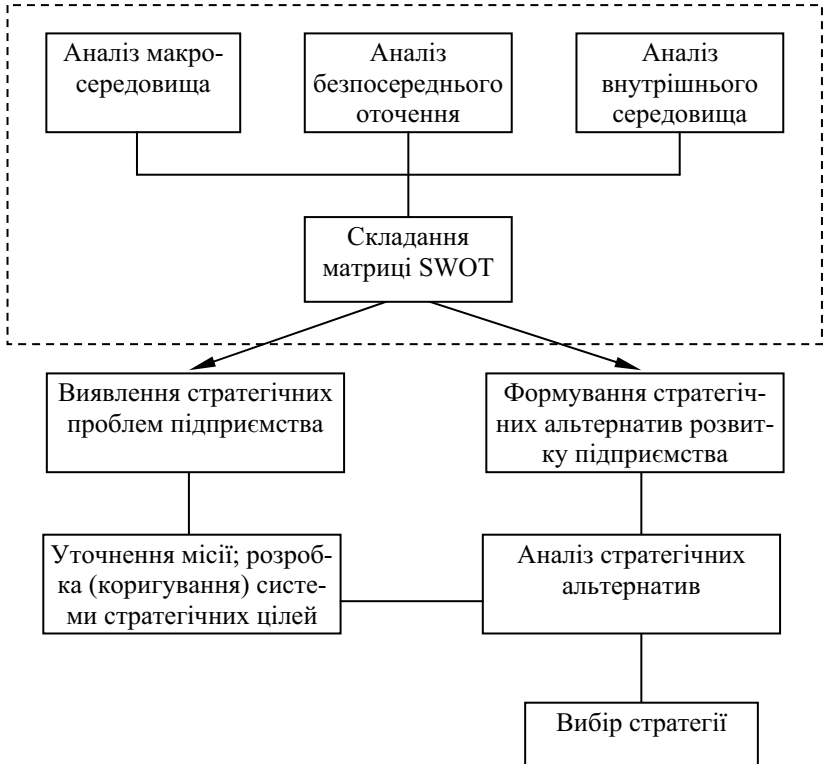
1. SWOT-аналіз – це один з основних етапів стратегічного планування, результати якого є основою для прийняття управлінських рішень у різних функціональних зонах підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, НДДКР, трудові ресурси, управління персоналом)

2. SWOT-аналіз – це основа генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства, що ґрунтується на проведенні спільного вивчення зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства

3. SWOT-аналіз – це дослідження сильних і слабких сторін конкурентоспроможності фірми, можливостей та загроз, характерних для конкретних умов її діяльності для виявлення максимальної кількості стратегічних проблем і наступного опрацювання стратегій

4. SWOT-аналіз – це, по-перше, виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, по-друге – встановлення взаємозв'язків між ними для подальшого використання при формуванні стратегії організації

*Генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства на підставі SWOT-аналізу здійснюють спеціалісти відділу економічного аналізу та прогнозування, або спеціаліст зі стратегічного менеджменту. Проте вибір стратегії є прерогативою вищої ланки керівництва підприємства. **SWOT-аналіз** виступає основою для генерування стратегій підприємства.*



Етапи SWOT-аналізу в процесі вибору стратегії підприємства

Особливості SWOT-аналізу як управлінського інструменту

1. Він є початковим етапом стратегічного планування для більшості фірм
2. Він є складовим етапом у процесі опрацювання стратегії фірми
3. Він є інформаційною основою для формування стратегічних проблем і альтернативних стратегічних рішень у фірмі
4. Він передбачає спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовищ фірм
5. Він передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами, можливостями в зовнішньому оточенні, з одного боку, і сильними та слабкими сторонами фірми – з іншого
6. У центрі його уваги – чинники, що найбільше впливають на конкурентну позицію і конкурентні переваги фірми
7. Він передбачає таку послідовність дослідження чинників оточення: відстежування змін чинника → аналіз стану чинника → виявлення характеру впливу чинника на фірму → прогнозування можливих наслідків впливу чинника на фірму в перспективі
8. У ньому широко застосовуються експертні оцінки
9. Він передбачає обов'язкову бальну оцінку чинників макросередовища, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища фірми

Зразковий перелік можливостей і небезпек зовнішнього середовища

Можливості:

- Вихід на нові ринки або сегменти ринку.
- Можливості розширення виробництва, збуту.
- Можливість вертикальної інтеграції.
- Прискорення росту ринку товарів номенклатури підприємства.
- Зменшення конкурентного тиску.
- Статичність конкурентного середовища.
- Можливість виходу на зовнішній ринок.
- Розвиток ринкових відносин.

Стабільність у суспільстві.

Можливість використання новітніх технологій, обладнання.

Збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою на ринку робочої сили.

Зниження податкових ставок.

Збільшення курсу національної валюти.

Зростання доходів населення.

Зниження темпів інфляції.

Введення в дію сприятливого Закону України для підприємців.

Сприятливі природні фактори.

Послаблення позицій постачальників.

Загрози:

1. Спад виробництва товарів номенклатури підприємства.

2. Високі податкові ставки.

3. Сповільнення зростання ринку товарів номенклатури підприємства.

4. Зниження курсу національної валюти.

5. Нестабільність у суспільстві.

6. Поява нових конкурентів.

7. Посилення конкурентного тиску.

8. Значний ступінь зміни потреб, смаків і вподобань покупців.

9. Неприятливі демографічні зміни.

10. Посилення позицій (торгової сили) покупців і постачальників.

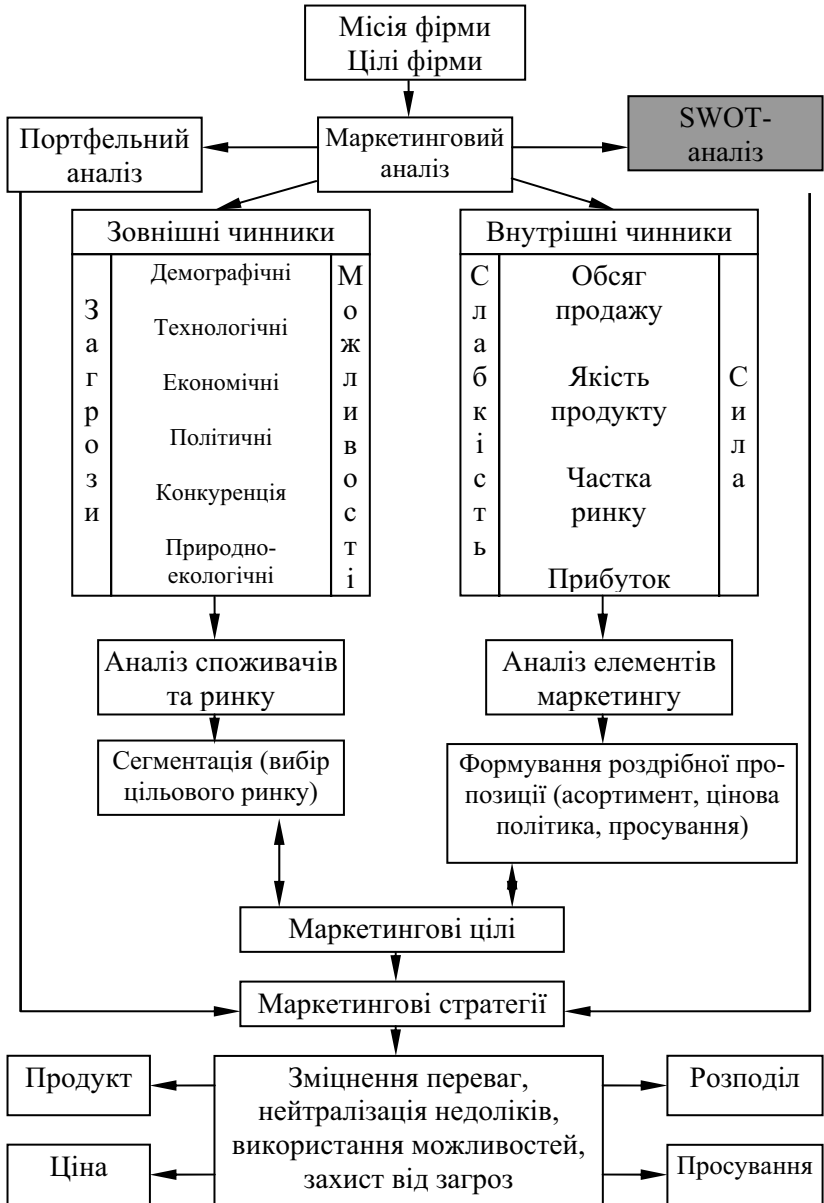
11. Неприятлива політика уряду.

12. Моральне старіння діючої технології в сфері функціонування підприємства.

13. Скорочення доходів споживачів.

14. Збільшення темпів інфляції.

15. Введення в дію несприятливого Закону України для підприємців.



Місце SWOT-аналізу в опрацюванні стратегії фірми

		МОЖЛИВОСТІ	
		ВЕЛИКІ	МАЛІ
ЗАГРОЗИ	МАЛІ	СПРИЯТЛИВА (зростання ринку супроводжується незначним ризиком виникнення загроз)	УМОВНО СТАБІЛЬНА (стабільність справ підтверджується незначними загрозами і незначними сприятливими тенденціями)
	ВЕЛИКІ	ПРОБЛЕМНО СПРИЯТЛИВА (сприятлива ситуація в умовах значних можливостей та великих загроз)	СКРУТНА (ситуація при незначних можливостях та при збільшенні загроз)
		1	2
		3	4

Типові ситуації для фірми з огляду на можливості і загрози зовнішнього середовища

		ПЕРЕВАГИ (сили)	
		ВЕЛИКІ	МАЛІ
СЛАБКІСТІ	МАЛІ	СПРИЯТЛИВА (беззастережна перевага)	УМОВНО СТАБІЛЬНА (незначні переваги при незначних слабких сторонах)
	ВЕЛИКІ	ПРОБЛЕМНО СПРИЯТЛИВА (переваги окремих сильних сторін при істотних вадах)	СКРУТНА (відверто слабка позиція)
		1	2
		3	4

Типові ситуації для фірми залежно від співвідношення сильних і слабких її сторін

**Орієнтовний перелік характеристик для SWOT-аналізу
фірми (за Томпсоном-Стріклендом)**

1	Сильні сторони	2	Слабкі сторони
	1.1. Видатна компетентність 1.2. Адекватні фінансові ресурси 1.3. Висока кваліфікація 1.4. Добра репутація 1.5. Статус лідера на ринку 1.6. Винахідливість у стратегіях 1.7. Захищеність від конкурентного тиску 1.8. Сучасні технології 1.9. Переваги у витратах 1.10. Конкурентні переваги 1.11. Наявність ноу-хау та інноваційних можливостей 1.12. Надійний менеджмент		2.1. Відсутність чітких стратегічних напрямів 2.2. Слабка конкурентна позиція 2.3. Застаріле обладнання 2.4. Низька прибутковість 2.5. Нестача управлінських здібностей 2.6. Некомпетентність і низька кваліфікація 2.7. Поганий контроль за виконанням стратегії 2.8. Внутрішні виробничі проблеми 2.9. Вразливість щодо конкурентного тиску 2.10. Низька конкурентоспроможність 2.11. Незнання ринку та посередні маркетингові здібності 2.12. Нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії
3	Можливості	4	Загрози
	3.1. Вихід на нові ринки (сегменти) 3.2. Розширення виробничої лінії 3.3. Розширення асортименту у взаємопов'язаних продуктах 3.4. Додання супутніх продуктів 3.5. Вертикальна інтеграція 3.6. Самовпевненість конкурентів 3.7. Прискорення зростання ринку 3.8. Можливість застосування кращої стратегії		4.1. Можливість появи нових конкурентів 4.2. Зростання продаж товарів-замінників 4.3. Гальмування зростання ринку 4.4. Несприятлива політика уряду 4.5. Зростаючий конкурентний тиск 4.6. Рецесія бізнесового циклу 4.7. Зміни в попиті споживачів 4.8. Несприятливі демографічні зміни 4.9. Зростання впливу покупців та постачальників

Стратегічні дії фірми, що впливають із SWOT-аналізу

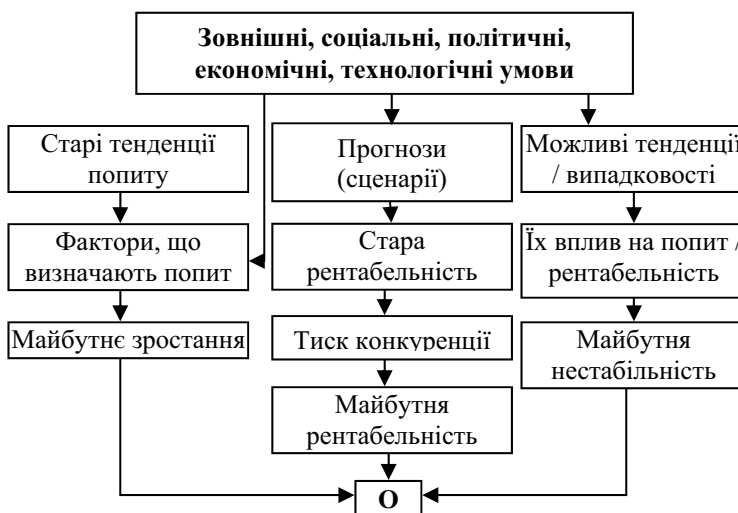
Ситуації з огляду на вплив чинників зовнішнього середовища	Конкурентна ситуація			
	Беззастережна перевага	Перевага за окремими показниками	Середня позиція	Слабка позиція
Сприятлива	Інвестування	Інвестування, усунення власних слабких сторін	Інвестування, поліпшення конкурентних позицій	Усунення слабкості і рух за лідером
Проблемно сприятлива	Інвестування, захист від загроз	Зосередження на сильних аспектах, уникнення загроз	Селективний розвиток, знаходження ринкових цін, уникнення загроз	Відхід, вихід з ринку
Умовно стабільна	Підтримка вибіркової діяльності	Підтримка діяльності, усунення слабких характеристик підприємства	Підтримка життєдіяльності	Усунення слабкості, рух за лідером
Відхід	Відхід	Відхід	Відхід	Відхід

5. ВИДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Управління шляхом вибору стратегічних позицій застосовується, коли прив'язка нових стратегій фірми до накопиченого потенціалу обмежує можливості стратегічних дій. Це дає змогу застосувати накопичений досвід.

Відмінності управління шляхом вибору стратегічних позицій від стратегічного планування

1	Управління шляхом вибору стратегічних позицій доповнює планування потенціалу підприємства плануванням його стратегії, тобто планування розвитку всієї сукупності ресурсів комерційної (виробничої) системи доповнюється плануванням стратегії
2	У ході реалізації запланованої стратегії і планованого розширення ресурсів фірми виникає необхідність систематично переборювати опір змінам з боку засвоєних джерел ресурсів для фірми

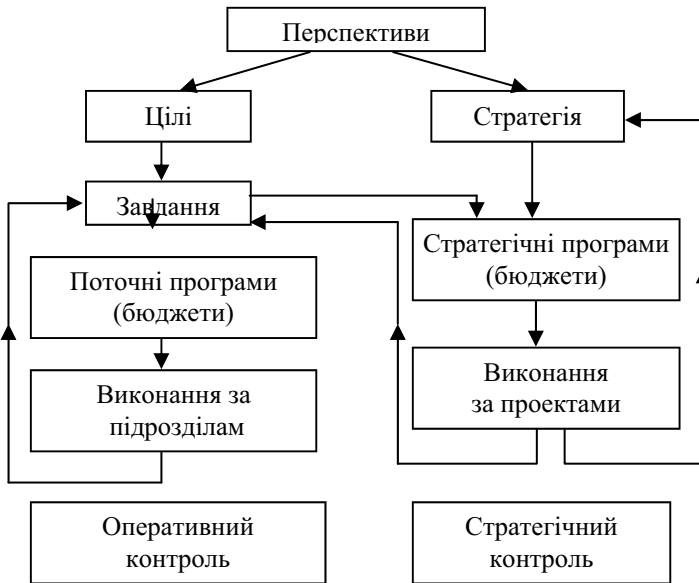


Процес виявлення стратегічних завдань

Управління шляхом ранжування стратегічних завдань застосовують для вирішення швидкоплинних завдань, що зумовлені поведінкою уряду, конкурентів, технічним процесом тощо.

Процес управління шляхом ранжування стратегічних завдань

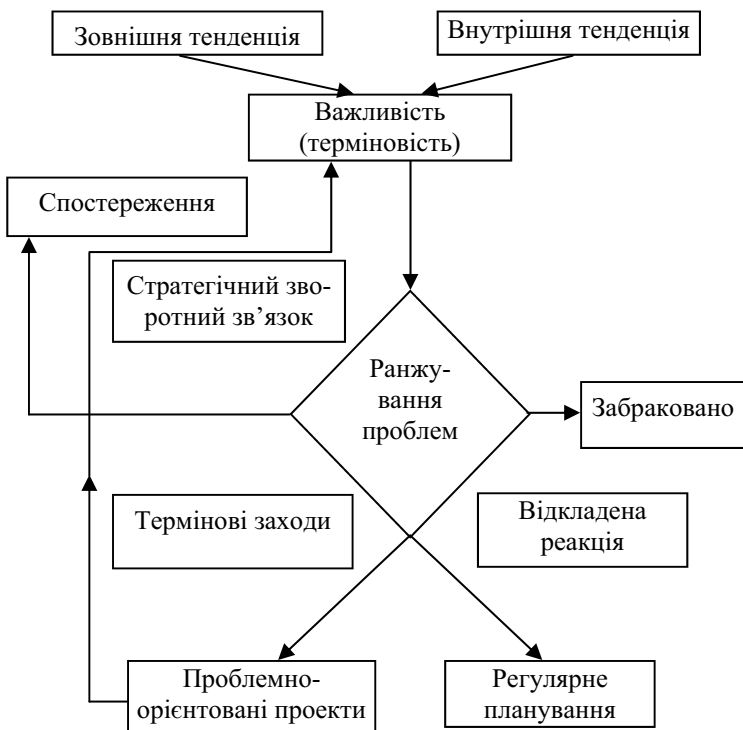
1	Установлення потенційного нагляду (моніторинг) за всіма тенденціями в зовнішньому оточенні: ринковими, технічними, загальноекономічними, соціальними, політичними, кліматичними, екологічними
2	Результати аналізу цих тенденцій: оцінювання терміновості рішень доповідаються вищому керівництву фірми
3	Керівництво фірми разом зі службою маркетингу або службою перспективного розвитку розподіляє всі завдання на 4 категорії:
A	Найтерміновіші та найважливіші завдання, що потребують негайного розгляду
B	Важливі завдання середньої терміновості, що можуть бути вирішені в межах наступного планового циклу
C	Важливі, але нетермінові завдання, що потребують постійного контролю
D	Завдання, що являють собою даремні хвилювання і не варті подальшого розгляду
4	Термінові завдання, що передаються для вивчення та прийняття рішень відповідним підрозділам підприємства або спеціально створеним оперативним групам
5	Прийняття рішень контролюється керівництвом на предмет можливих стратегічних і тактичних наслідків
6	Вище керівництво постійно переглядає і поновлює список проблем та їх пріоритетність



Управління шляхом вибору стратегічних позицій

Умови стратегічних несподіванок

1. Проблема виникає несподівано і всупереч очікуванням
2. Проблема виставляє нові завдання, що не відповідають минулому досвіду фірми
3. Нездатність вжити контрзаходів призводить або до фінансових збитків, або до зниження можливості отримання прибутку
4. Існуюча технологія прийняття рішень на фірмі не дає можливість терміново вжити контрзаходів



Управління шляхом ранжування стратегічних завдань

Система надзвичайних заходів у разі стратегічних несподіванок

1	При виникненні стратегічних несподіванок починає працювати комунікаційна мережа зв'язків для надзвичайних ситуацій
2	На період надзвичайного стану перерозподіляються обов'язки вищого керівництва: контроль за збереження морального клімату; звичайна робота з мінімальним рівнем зривів; вжиття надзвичайних заходів
3	Введення мережі оперативних груп
4	Проведення завчасних випробувань зв'язків між групами
5	Проведення тренінгу взаємодії груп

**Дії фірми при “слабких сигналах”
про виникнення проблеми**

Рівні сигналів із зовнішнього оточення	Характер заходів по наростанню їх дійсності					
	Спостереження за зовнішнім оточенням A	Визначення відносної сили або слабкості сигналів B	Зниження зовнішньої стратегічної уразливості C	Підвищення гнучкості всередині фірми D	Розробка підготовчих планів та їх здійснення E	Плани практичних мірозаходів та їх здійснення F
I. Небезпека або нова можливість усвідомлюється						
II. Джерела небезпеки або нової можливості стають ясні						
III. Масштаби небезпеки або нової можливості набувають конкретних рис			Сфера здійснених заходів в залежно від характеру сигналів			
IV. Шляхи рішення проблеми визначаються						
V. Результати намічених контрзаходів передбачені						

Узагальнення змісту передбачення (за Ю. Солнишковим)

✓ Ототожнення передбачення з прогнозуванням: прогноз – це пошук можливих шляхів досягнення мети, а сукупність прогнозів – це варіанти планів, що розглядаються в процесі пошуку
✓ Передбачати слід тільки значення некерованих або слабкочерованих параметрів (чи подій), які потрібно спланувати
✓ Передбачати потрібно події віддаленого майбутнього, тобто ті, що можуть відбутися за межами планового періоду

Сильні сигнали – очевидні і конкретні проблеми, що виявлені в результаті спостережень.

Слабкі сигнали – всі інші проблеми, що відомі за ранніми та неточними ознаками

“Знати щоб передбачати, передбачати щоб управляти”
(Огюст Конт, французький філософ)

При високому рівні нестабільності доводиться готувати рішення ще на стадії надходження слабких сигналів з оточення фірми

Висновок. Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дає змогу виокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії:

- потреби клієнтів;
- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- наявність необхідних ресурсів;
- можливості використання власних і залучених капіталовкладень;
- рівень діючої технології та можливості її модифікації;
- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал та ін.

Контрольні питання

1. Назвіть передумови посилення стратегічного характеру управління підприємством.
2. Дайте визначення стратегічного менеджменту.
3. Опишіть структуру стратегічного менеджменту.
4. Перерахуйте функціональні галузі застосування стратегічної політики на підприємстві.
5. Які етапи виділяють у розвитку стратегічного управління?
6. Опишіть особливості моделей стратегічного менеджменту в зарубіжних країнах.
7. Що означає термін "стратегія"?
8. Які визначення стратегії Ви знаєте?
9. Назвіть види загальних стратегій підприємства.
10. Які Ви знаєте види стратегії зростання?
11. Які Ви знаєте види стратегії скорочення?
12. Які зовнішні фактори обмежують вибір прийнятної стратегії підприємства?
13. Які внутрішні фактори обмежують вибір прийнятної стратегії підприємства?
14. Дайте визначення SWOT-аналізу як стратегічного інструмента.
15. Охарактеризуйте SWOT-аналіз як основу для генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства.
16. Назвіть особливості SWOT-аналізу.
17. З яких етапів складається процес SWOT-аналізу?
18. Дайте визначення стратегічного контролю.
19. Що передбачає оцінка стратегії, яка реалізована?
20. Який показник використовується як головний критерій оцінки реалізованої стратегії підприємства?

ТЕМА 2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, РЕАЛІЗАЦІЯ І КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ

План

1. Поняття і процес стратегічного планування.
2. Аналіз стратегічних альтернатив.
3. Вибір і планування реалізації стратегії.
4. Опрацювання бізнес-плану.
5. Контроль реалізації стратегії.

Література: 13, 27, 29, 31, 51, 60, 63, 76, 77, 101, 115, 116, 120, 123.

Базові поняття: стратегічний план; бізнес-план; стратегічний синтез; маркетинг-план; тактичне планування; виробничий план; стратегічна інформація; організаційний план; стратегічний контроль; фінансовий план; глобальна стратегія фірми реалізація стратегії; стратегічне рішення; стратегічні зміни.

1. ПОНЯТТЯ І ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Зміст планування як функції управління фірмою полягає у визначенні основних напрямів та пропорцій розвитку бізнесу з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення та попиту ринку.

Стратегічні плани від інших планів та програм відрізняються:

- комплексним характером;
- практичною спрямованістю;
- орієнтацією на використання переваг фірми.

Стратегія формується в рамках **стратегічного планування**, що є основним ядром стратегічного управління підприємством. *Під стратегічним плануванням розуміють управлінський процес розробки стратегій, що сприяють виживанню підприємства.* Стратегічний план повинен обґрунтовуватися значними дослідженнями і фактичними даними й охоплювати горизонт планування від 3 до 10 років. **Стратегічне планування складається з таких етапів:**

1. Визначення завдання або місії підприємства, що являє собою чітко сформульовану причину існування підприємства.

До основних факторів, що визначають вибір місії підприємства, належать: історія підприємства і його культура, що включає інтереси та ціннісні установки власників і системи менеджменту; структура підприємства; якість керівництва.

2. Формулювання цілей підприємства, що являють собою конкретні вираження його завдань.

До основних чинників, що визначають вибір цілей підприємства, належать: стримуючі чинники і можливості середовища; потенціал зовнішнього середовища; внутрішні ресурси підприємства і вимоги акціонерів; загальна культура підприємства. Для цілей повинні виконуватися такі загальносистемні вимоги: досяжність, конкретність і вимірність, сумісність, орієнтація в часі.

3. Аналіз стану ринкового середовища. У рамках цього етапу виявляється ринок обслуговування і оцінюється його привабливість; характеризуються сформовані ринково-виробничі відносини.

До основних досліджуваних характеристик сегментів ринку належать: показники конкуренції (майбутні цілі конкурентів, оцінка поточної стратегії конкурентів, аналіз можливостей конкурентів, сильні і слабкі сторони конкурентів); характеристики середовища; техніко-економічні показники; ринкові характеристики (стан ринку, його основні тенденції й основні характеристики споживачів).

Дані, отримані в результаті аналізу ринкового середовища, дають можливість оцінити привабливість ринку і закласти основу розробки стратегії розвитку підприємства.

4. Виявлення й оцінка чинників мікросередовища і макросередовища, що впливають на стратегію підприємства.

Визначення факторів ґрунтується на виявленні безлічі груп відносин як усередині підприємства, так і зовнішніх – з постачальниками, конкурентами, посередниками і фінансовими організаціями, а також державними установами і засобами масової інформації.

5. Формується стратегія розвитку портфеля проектів.

Вибір стратегії визначається такими чинниками: місія і цілі підприємства; внутрішня культура підприємства; чинники зовнішнього середовища; характеристики стратегій, що раніше використовувалися; поведінка акціонерів (для корпорацій); прийнятні рівні ризику; загальна концепція підприємства; тимчасові обмеження на процедури прийняття стратегічних рішень.

6. Здійснюються зміни стратегічного характеру в регульованих чинниках, що є детермінантами загальної стратегії розвитку підприємства. Найчастіше використовуються такі детермінанти в процедурах стратегічного управління є: широта охоплення ринку; сегментація ринку; номенклатура продукції; методи реалізації продукції; якість продукції; ціни і рівні продаж продукції; продуктивність; ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства – 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) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

Стратегічне планування – сукупність дій і рішень керівництва, що мають привести до розробки специфічних стратегій, призначених для допомоги фірмі в досягненні своїх цілей.

Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає приймати управлінські рішення. Його завдання – забезпечити нововведення і зміни в організації

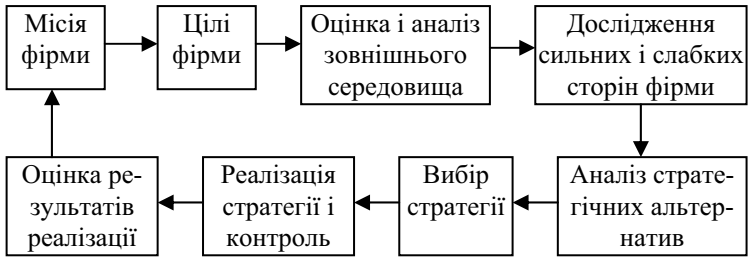
(П. Лоранж).

Основні види управлінської діяльності при стратегічному плануванні (за Лоранжем)

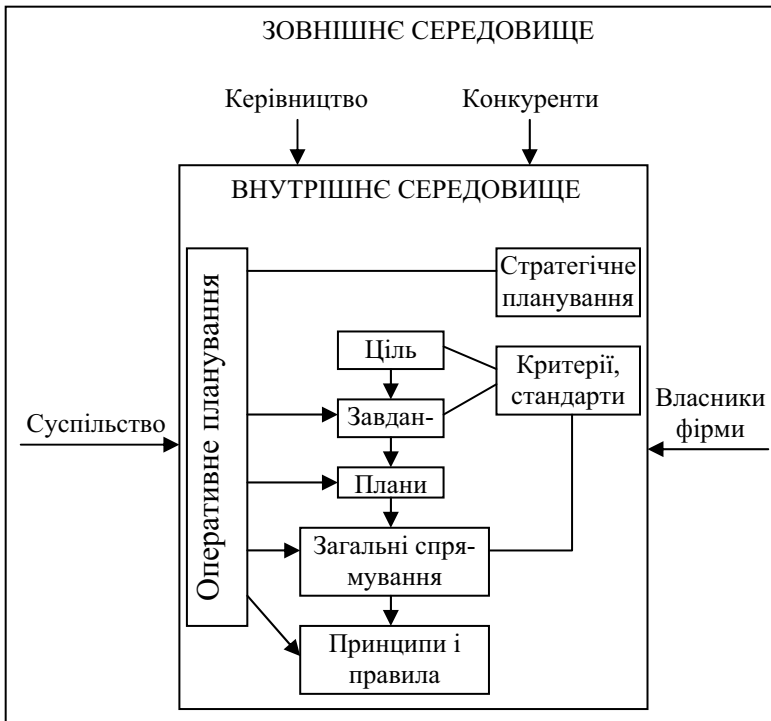
1	Розподіл ресурсів	2	Адаптація до зовнішнього середовища
3	Внутрішня координація	4	Організаційне стратегічне передбачення

Вплив стратегії (що?) і дій (як?) на успішність функціонування фірми (за Б. Тремором та Дж. Цимерманом)

Дії	Визначена стратегія	Невизначена стратегія
Ефективні	Визначена стратегія і ефективні дії привели до успіху в минулому і забезпечать успіх у майбутньому	Невизначена стратегія, але ефективні дії привели до успіху в минулому, але успіх у майбутньому викликає сумнів
Неефективні	Визначена стратегія, але неефективні дії подекуди спрацьовували в минулому, можна очікувати посилення конкуренції	Невизначена стратегія та неефективні дії призвели до поразок у минулому, і такий самий результат слід очікувати в майбутньому



Процес опрацювання стратегії фірми



Процеси стратегічного планування

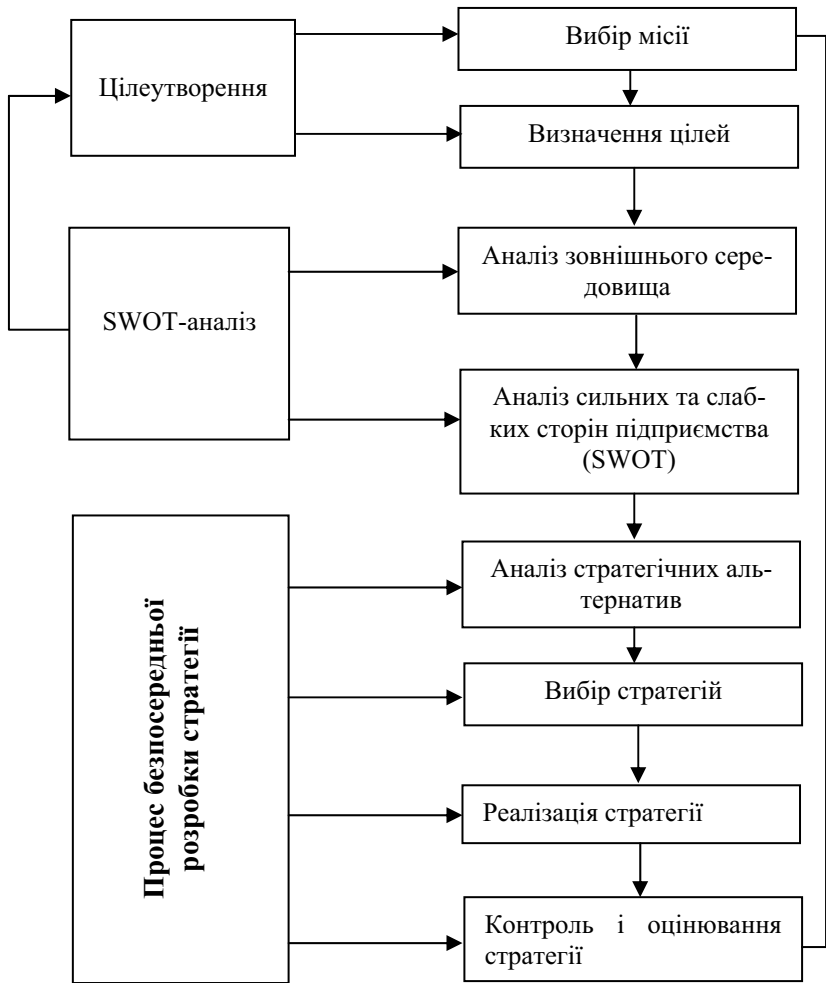


Схема процесу стратегічного планування за М. Месконом



Етапи та підсистеми стратегічного планування

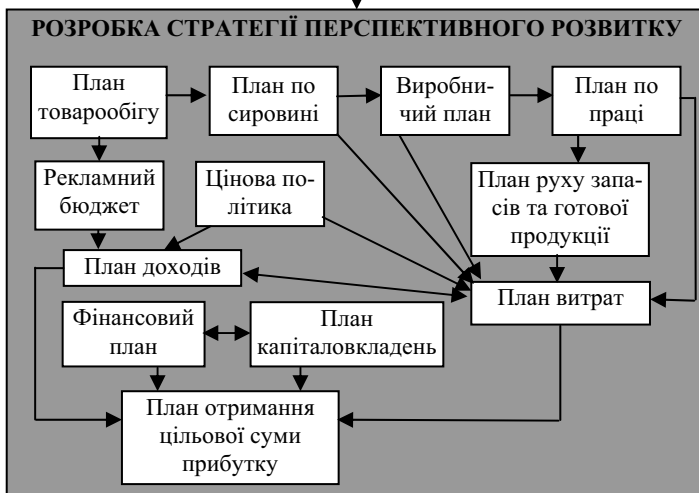
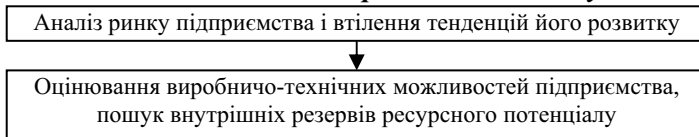




Схема замкнутого циклу стратегічного планування

Завдання • Проблеми • Рішення • Інформаційні аспекти



Використання інформаційної системи в стратегічному плануванні

**Система критеріїв за основними напрямками діяльності
фірми для визначення параметрів стратегічного
планування господарської діяльності**

1	Виробнича діяльність
	<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Обсяг виробництва 1.2. Обсяг реалізації послуг 1.3. Виробнича потужність підприємства 1.4. Стан торговельної мережі (розміщення, доступність) 1.5. Загальні витрати обігу 1.6. Матеріальне і товарне забезпечення: <ul style="list-style-type: none"> 1.6.1. Обсяг надходження сировини, комплектуючих, матеріалів, енергоносіїв, товарів 1.6.2. Обсяг товарних запасів 1.6.3. Їх відповідність нормативам 1.6.4. Ритмічність поставки 1.7. Організація торговельних процесів і обслуговування споживачів
2	Фінансова діяльність
	<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Обсяг і структура статутного фонду 2.2. Інтенсивність інвестицій 2.3. Фінансовий стан і платоспроможність фірми 2.4. Обіговий капітал і його використання 2.5. Структура і напрями використання фінансових ресурсів фірми
3	Кадрова робота
	<ul style="list-style-type: none"> 3.1. Забезпеченість робочою силою (укомплектування штатів та їх відповідність потребам) 3.2. Продуктивність і ефективність праці 3.3. Рівень заробітної праці та соціальних виплат <p>Стабільність складу колективу (плинність кадрів та її причини)</p>

4	Торговельно-економічна діяльність
	4.1. Асортиментна політика 4.2. Цінова політика 4.3. Рекламна діяльність 4.4. Організація господарських зв'язків (постачальники/споживачі), їх стабільність та ефективність 4.5. Характер комерційних угод та їх ефективність 4.6. Політичне формування торговельних націнок 4.7. Конкурентоспроможність продукції, що реалізується
5	Організаційна та управлінська діяльність
	5.1. Система планування 5.2. Оперативне управління 5.3. Професійний рівень керівників та фахівців 5.4. Раціональність організаційної структури управління 5.5. Інформаційне забезпечення і технологія управління

Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії фірми і досягнення її цілей

Принципова відмінність стратегічного планування від традиційного полягає в тому, що значення основних показників діяльності визначається не шляхом екстраполяції їх досягнутих параметрів, а на основі встановлених якісних цілей.

Більшість стратегій можна згрупувати за типами основних стратегій:

- | |
|-------------------------------------|
| • Стратегією контролю над витратами |
| • Стратегією диференціації |
| • Стратегією фокусування |

2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ОЦІНКА ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ВИБІР СТРАТЕГІЇ

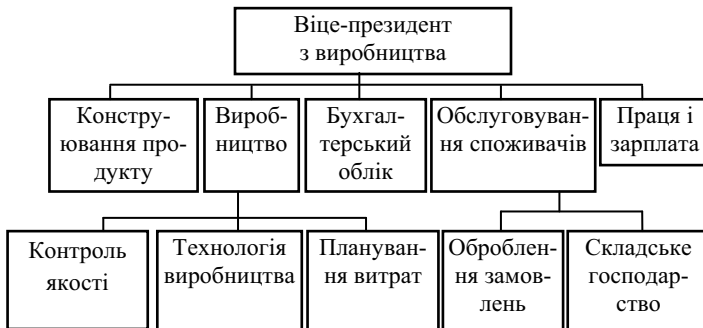
Чинник		Оцінка впливу чинника
1	Ризик	1.1. Рівень припустимого ризику для нормального функціонування підприємства 1.1. Передбачений рівень ризику в процесі реалізації стратегії
2	Величина фінансових коштів	2.1. Величина наявних фінансових ресурсів 2.2. Передбачуваний обсяг фінансових коштів, що необхідні для реалізації стратегії
3	Зовнішні чинники	3.1. Найбільш значущі чинники зовнішнього середовища для підприємства 3.1. Ступінь залежності фірми від зовнішнього середовища
4	Трудові ресурси	4.1. Рівень компетентності і кваліфікації персоналу, його відповідність процесу реалізації стратегії
5	Ставлення персоналу до можливих змін	5.1. Можлива реакції персоналу на майбутні зміни 5.1. Ступінь готовності персоналу до ризику та інновацій
6	Ставлення власників (менеджерів) фірми до ризику інновацій	6.1. Ступінь готовності до ризику, нововведень, різних змін у діяльності підприємства
7	Чинники часу	7.1. Передбачуваний (прогнозний) період часу початку і тривалості реалізації стратегії
8	Передбачувані результати діяльності після реалізації стратегії	8.1. Ймовірна зміна кількісних і якісних показників економічної діяльності підприємства



Схема процесу вибору глобальної стратегії підприємства



Альтернативи глобальних стратегій підприємства



Загальна функціональна структура виробничого менеджменту

Напрямки підприємницької стратегії фірми

Підрозділи менеджменту	Напрями стратегії	Основні завдання стратегії
Стратегічне планування	Стратегія в галузі досліджень і розвитку	<p><i>Довиробничі:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – виробничий інжиніринг; – НДДКР, дослідне виробництво; – розміщення виробничих заводів і організація постачання; – виробниче планування, прогноз.
Виробничий менеджмент	Оперативна стратегія	<p><i>Попиту, графіки виробництва:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – штатний розклад, визначення чисельності і рівня кваліфікації персоналу; – виробниче навчання
Менеджмент персоналу	Стратегія людських стосунків	<p><i>У процесі виробництва:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – виробниче управління, визначення послідовності робіт, коригування виробничих графіків; – контроль і управління якістю; – перестановки персоналу і переміщення обладнання <ul style="list-style-type: none"> – планування використання короткострокових фінансових ресурсів; – планування використання довгострокових фінансових ресурсів;

Продовження табл.

Підрозділи менеджменту	Напрями стратегії	Основні завдання стратегії
Маркетинг	Маркетингова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - оцінювання власних можливостей фірми, її потенціалу, іміджу, системи сервісу; - формування маркетингових цілей на найближче і віддалене майбутнє; - доведення продукту до споживача і максимально можливий контроль над збутом; - розробка методів активного впливу на ринок, на споживачів, стимулювання збуту; - координація всієї маркетингової діяльності; - вивчення оточення і опрацювання заходів щодо послаблення заходів його негативного впливу; - комплексне дослідження ринку, поведінка споживачів, ступені насиченості товарами, позицій конкурентів
Фінансовий менеджмент	Фінансова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - створення продукту (асортименту), що відповідає попиту споживачів; - аналіз можливого ризику; - управління активами фірми; - управління пасивами (заборгованість, майно, що залишилося після задоволення претензій кредиторів)



Загальна структура маркетинг-менеджменту фірми



Загальна структура фінансового менеджменту фірми



Схема формування стратегії підприємства

Правила вибору стратегічного рішення

Перспективи прибутку	Приріст видачі капіталовкладень	Рішення відносно	
		Позиції на ринку	Капіталовкладень
Позитивний	Позитивний	Покращити / зберегти	вкладати засоби
Позитивний	Нульовий	Зберегти / розширити	Реінвестувати прибуток
Позитивний	Негативний	Пустити на самоплив	Отримати максимальну користь
Нульовий	Негативний	Виходити повільно	Ліквідувати активи
Негативний	Негативний	Виходити швидко	Ліквідуватися з ринку

3. ВИБІР І ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

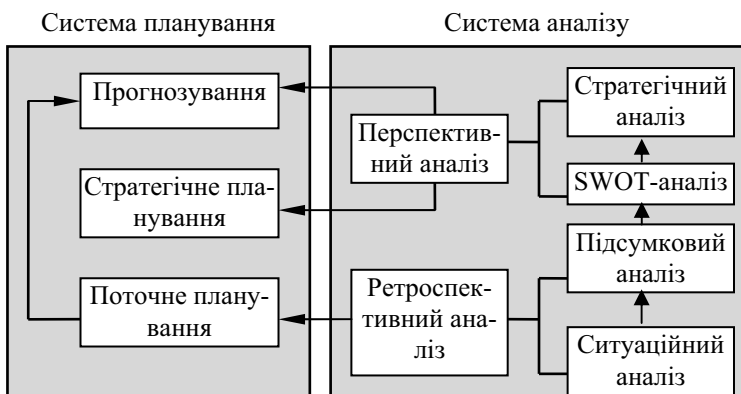
Три завдання виконання стратегії фірми

1	Встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань з метою їх відповідності обраній стратегії
2	Встановлення відповідності між обраною стратегією та внутрішньоорганізаційними процесами з метою орієнтування фірми на здійснення цієї стратегії
3	Вибір і приведення у відповідність до прийнятої стратегії стилю лідерства і підходів до управління фірмою

До кола завдань перспективного планування входять розробка стратегічної орієнтації підприємства, визначення стратегічного потенціалу для забезпечення довгострокових конкурентних переваг на підставі аналізу ринку та виявлення внутрішньофірмових ресурсів.

**Етапи опрацювання стратегії діяльності
фірми на споживчому ринку**

1	Аналіз зовнішнього середовища функціонування фірми та її виробничо-технічних можливостей
	<p>1.1. Дослідження ринку діяльності фірми та виявлення тенденцій його розвитку</p> <p>1.2. Оцінювання виробничо-технічних можливостей фірми, її конкурентоспроможності, можливості використання внутрішніх резервів та ресурсів</p> <p>1.3. Аналіз зовнішнього середовища функціонування фірми</p> <p style="padding-left: 20px;">1.3.1. Аналіз макроекономічних процесів</p> <p style="padding-left: 20px;">1.3.2. Аналіз регулюючої діяльності держави</p> <p>1.4. Дослідження регіону діяльності фірми (частки в товарообороті, рівня монополізації, кількості підприємств-конкурентів, їх позиції на ринку)</p>
2	Визначення цілей та ключових проблем розвитку фірми
	<p>2.1. Формування узагальнюючих якісних цілей діяльності фірми</p> <p>2.2. Деагрегація, взаємне узгодження, конкуренція і кількісне визначення цілей</p>
3	Опрацювання альтернативних варіантів розвитку підприємства
	<p>3.1. Перевірка відповідності встановлених цілей наявним можливостям фірми, її ресурсам та потенціалу</p> <p>3.2. У випадку невідповідності – опрацювання тактичних програм, націлених на ліквідацію дисбалансу</p>
4	Оцінювання та вибір стратегії розвитку
	<p>4.1. Перевірка реальності та здійсненності встановлених цілей та опрацьованих результатів їх досягнення.</p> <p>4.2. Визначення відповідності ресурсів і потенціалу для реалізації стратегії</p>
5	Складання програми дій та контроль її реалізації
	<p>5.1. Координація заходів для реалізації обраної стратегії</p> <p>5.2. Конкретизація заходів на всіх рівнях управління</p> <p>5.3. Визначення послідовності реалізації конкретних заходів (тактичне планування)</p>



Система планування та аналізу на підприємстві

Основні постулати стратегічного аналізу

1. В результаті стратегічного аналізу складається комплексний прогноз розвитку підприємства, який є основою стратегічного планування
2. Аналітичною основою прогнозування і стратегічного планування є перспективний аналіз. На відміну від ретроспективного аналізу, який припускає аналіз тільки внутрішнього середовища, перспективний передбачає комплексний і всебічний аналіз не тільки підприємства, а й його зовнішнього оточення
3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства в процесі стратегічного планування є аналітичною підставою правильності визначення місії, стратегічних цілей та стратегічних напрямів розвитку підприємства. Але SWOT-аналіз дозволяє оцінити поточний стан підприємства і його зовнішнього середовища, тоді як стратегічний аналіз спрямований на оцінювання перспективного стану ресурсів підприємства і ринкових сегментів
4. Результати SWOT-аналізу є основою для формування стратегічного плану підприємства, а результати стратегічного аналізу – для прогнозування стратегічної позиції підприємства на привабливих сегментах ринку, а також потенціалу стратегічного успіху

Порівняльна характеристика SWOT-аналізу і стратегічного аналізу

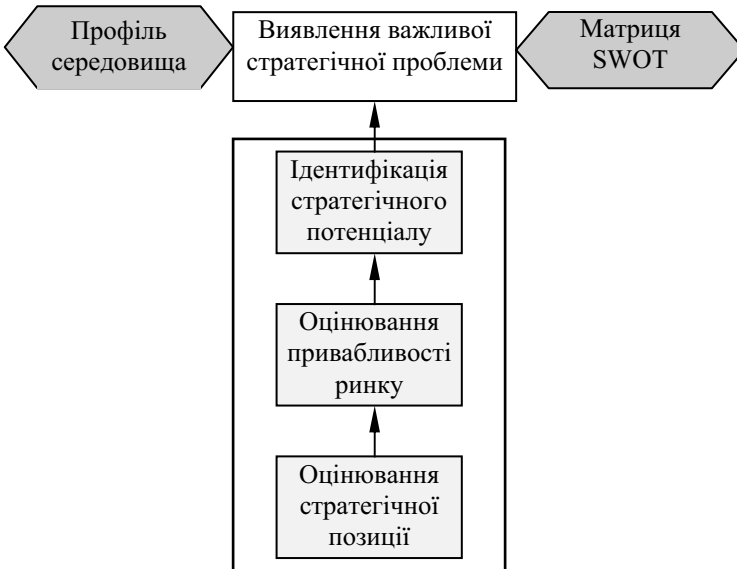
Аспекти	SWOT-аналіз	Стратегічний аналіз
Ціль	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінювання поточного стану підприємства і зовнішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та можливості розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінювання перспективного стану потенціалу підприємства і ринкових сегментів з метою виявлення стратегічної позиції та відповідного використання ресурсів для найкращого освоєння перспективних сегментів
Предмет аналізу	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішнє середовище підприємства • Зовнішні умови (чинники макросередовища і безпосереднього оточення) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ресурси і компетенції підприємства • Характеристики привабливості ринкових сегментів
Основа	<ul style="list-style-type: none"> • Для формування набору альтернативних стратегій 	<ul style="list-style-type: none"> • Для вибору напрямку майбутніх інвестицій підприємства

Продовження табл.

Аспекти	SWOT-аналіз		Стратегічний аналіз
Результати	<ul style="list-style-type: none"> • Сильні , слабкі сторони, КФУ • Можливості і загрози • Ринкова позиція, конкурентоспроможність, конкурентна позиція 		<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічний потенціал, стратегічні чинники успіху • Стратегічна позиція • Привабливість ринкових сегментів
Інструменти	<ul style="list-style-type: none"> • PEST-аналіз • Метод експертних оцінок • Конкурентний аналіз • Метод порівняння • «Дерево цілей» • Модель PIMS 	<ul style="list-style-type: none"> • Статистичний і дескриптивний аналіз • Контент-аналіз • Матриця БКГ • Матриця Мак-Кинзи • Модель Портеру 	<ul style="list-style-type: none"> • Статистичний аналіз • Екстраполяція • Концепція СЗХ • Експертні оцінки • Матриця Мак-Кинзи • Модулювання
Періодичність проведення	<ul style="list-style-type: none"> • У міру необхідності: <ul style="list-style-type: none"> – виявлення відхилень у реалізації стратегій у процесі контролю; – протягом періоду реалізації стратегії 		<ul style="list-style-type: none"> • Зміна вищого керівництва підприємства • Виникнення серйозної стратегічної проблеми у підприємства



Структурно-логічна схема стратегічного аналізу



Алгоритм стратегічного аналізу

**Результати і рекомендовані
інструменти стратегічного аналізу**

Етапи	Рекомендовані аналітичні інструменти	Результати
Ідентифікація стратегічного потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> • Метод порівнянь • Дескриптивний аналіз 	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення портфеля стратегічних ресурсів • Визначення потенціалу стратегічного успіху
Оцінювання привабливості ринку	<ul style="list-style-type: none"> • Експертні оцінки • Концепція СЗГ • Екстраполяція • Моделювання 	<ul style="list-style-type: none"> • Вибір перспективних ринків • Складання прогнозів розвитку привабливих ринків • Визначення можливих змін середовища, які впливають на розвиток підприємства
Оцінювання стратегічної позиції	<ul style="list-style-type: none"> • Статистичний аналіз • Матриця Мак-Кінзі 	<ul style="list-style-type: none"> • Рішення про використання ресурсів підприємства на привабливих ринках у перспективі • Основа для переформулювання стратегій
		<ul style="list-style-type: none"> • Відповідність можливостей підприємства його конкурентному середовищу

П'ять послідовних етапів діяльності вищого керівництва фірми на стадії реалізації стратегії

<p>1. Поглиблене вивчення стану середовища, цілей і опрацьованих альтернативних стратегій</p> <p>1.1. Остаточне усвідомлення сутності визначених цілей, розроблених стратегій, їх коректності і відповідності одне одному, а також стану середовища (на цій стадії можливі коригування)</p> <p>1.2. Ширше доведення ідей стратегії і змісту цілей до співробітників фірми з метою залучення до їх реалізації</p>
<p>2. Прийняття рішень щодо ефективного використання наявних ресурсів та їх розподілу</p>
<p>3. Прийняття рішень щодо організаційної структури управління (за необхідності – внесення змін)</p>
<p>4. Проведення необхідних змін</p> <p>4.1. Складання сценарію можливого опору змінам</p> <p>4.2. Проведення заходів щодо ослаблення опору змінам</p> <p>4.3. Усунення або зменшення до мінімуму реального опору</p> <p>4.4. Закріплення проведених змін</p>
<p>5. Перегляд плану реалізації стратегії (за необхідності)</p>

Принципи, дотримання яких обумовлюють ефективність стратегічного аналізу

1. Комплексність і системність стратегічного аналізу
2. Наступність результатів ретроспективного аналізу та SWOT-аналізу
3. Використання достовірної й об'єктивної інформації в аналітичній роботі
4. Обґрунтованість вибору набору аналітичного інструментарію

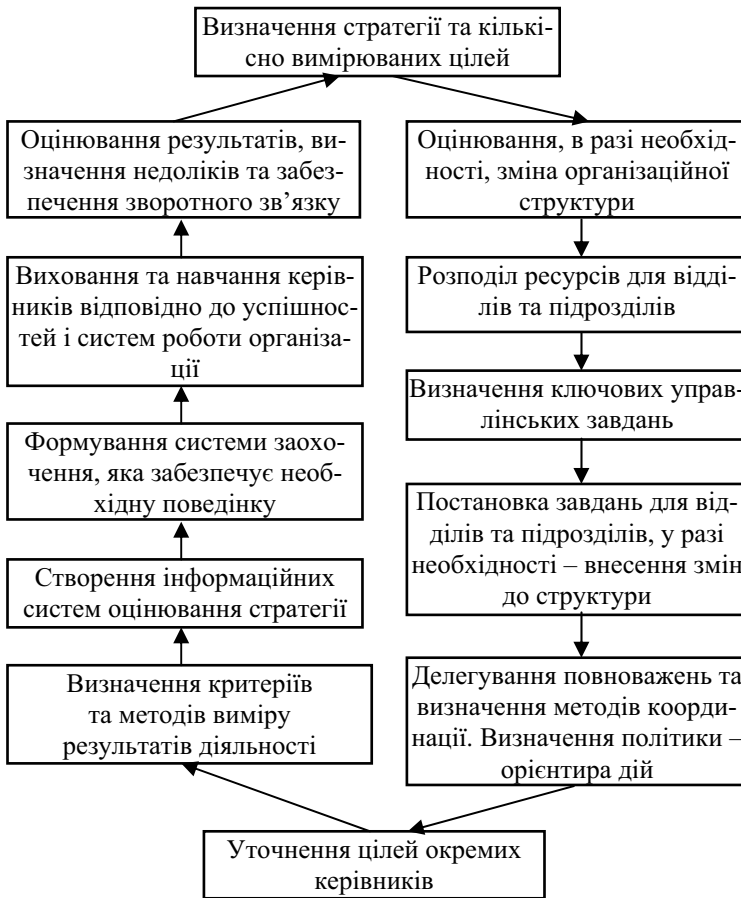
Стратегічний аналіз як вид аналітичної роботи є окремим елементом системи стратегічного управління, який використовується в якості основи при прогнозуванні позиції підприємства на привабливих ринках.

Два основних правила успішної реалізації стратегії (за Александром)

1. Цілі, стратегії і плани мають бути детально доведені до співробітників, з тим щоб вони не тільки усвідомили, що робить фірма, а й самі були б втягнуті неформально в процес виконання стратегії, в тому числі в опрацювання у співробітників зобов'язань перед фірмою щодо реалізації стратегії
2. Керівництво повинно не тільки своєчасно забезпечувати надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, а й мати план реалізації у вигляді цільових установок і фінансувати досягнення кожної цілі

Основні сфери проведення стратегічних змін:

1 – організаційна структура; 2 – організаційна культура.



Процес реалізації стратегії за допомогою організаційної структури

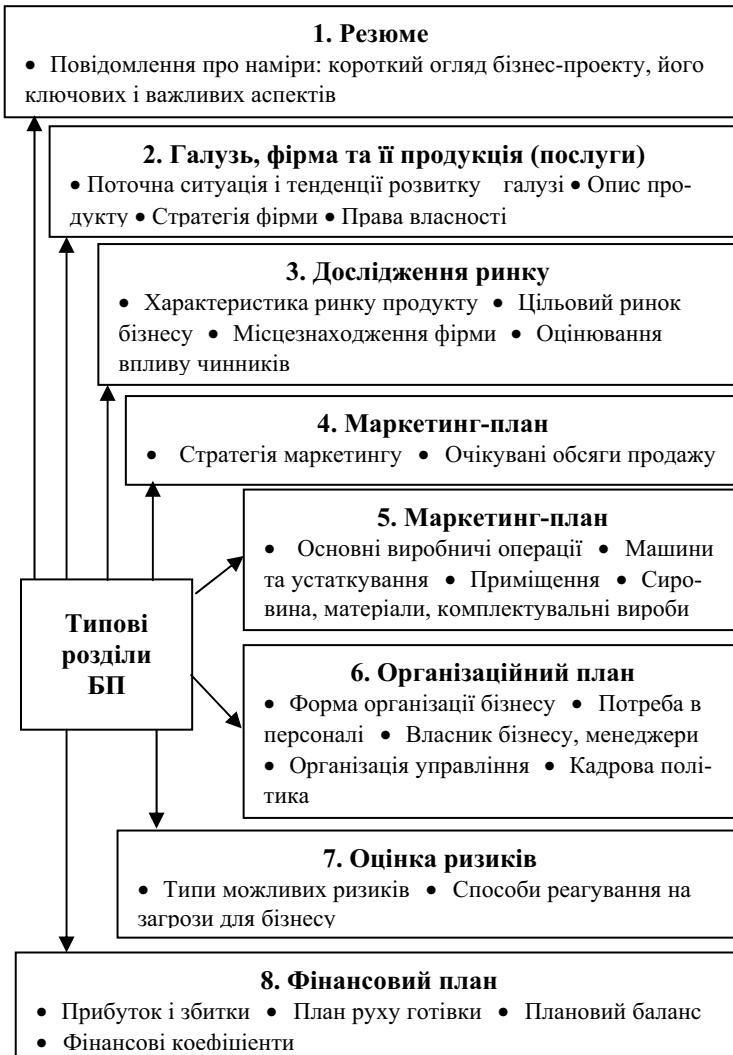
Чинники, що визначають склад стратегічного плану

1. Мета розробки стратегічного плану	2. Аудиторія, якій адресовано план	3. Обсяги бізнесу та фінансові потреби	4. Сфера майбутнього бізнесу
1.1. Отримання фінансування 1.2. Моделювання управління бізнесом 1.3. З'ясування всіх аспектів бізнесу 1.4. Контакти з партнерами по бізнесу 1.5. Розвиток управлінських якостей підприємця	2.1. Потенційні інвестори: 2.1.1. Банки 2.1.2. Венчурні компанії 2.1.3. Індивідуальні інвестори 2.1.4. Фонди підтримки підприємництва 2.2. Сам підприємець 2.3. Майбутні наймані робітники	3.1. Великий 3.2. Середній 3.3. Малий	4.1. Виробництво 4.2. Надання послуг 4.3. Роздрібна торгівля 4.4. Оптова торгівля 4.5. Будівництво 4.6. Посередницька діяльність 4.7. НДДКР

Ці чинники безпосередньо впливають на зміст стратегічного плану в частині розробки продукту

Зміст стратегічного плану
Характер продукту: 1. Простий – складний 2. Принципово нетрадиційний 3. Призначений для споживання / виробництва.

4. ОПРАЦЮВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ



Дослідження галузі фірми та її продукції

1	Яка динаміка обсягу продажу в даній галузі останнім часом?
2	Які перспективи розвитку даної галузі?
3	Скільки нових фірм виникло в галузі останнім часом?
4	Які нові продукти освоєні в галузі останнім часом?
5	Чим є Ваш продукт (послуга)? Його функціональне призначення
6	У чому полягає унікальність Вашого продукту?
7	Чи захищена Ваша продукція патентами, товарним знаком? Чи маєте Ви комерційні секрети, ноу-хау?
8	Які існують можливості зростання Вашого бізнесу?
9	Як планується реалізувати такі можливості?

Дослідження ринку

1	Хто є потенційним споживачем вашої продукції?
2	Як можна класифікувати ваших потенційних споживачів?
3	Для якої групи споживачів ваша продукція найпридатніша?
4	Де знаходяться ваші потенційні споживачі?
5	Де розташована ваша фірма (ваш бізнес)?
6	Чому обрано саме це розміщення?
7	Приміщення власні чи орендовані?
8	Хто є вашими основними конкурентами?
9	У чому полягає їх сила та слабкість?
10	Які ваші порівняльні конкурентні переваги?
11	Напрями поліпшення вашого майбутнього конкурентного статусу
12	Який загальний обсяг вашого цільового ринку?
13	Який потенційний обсяг вашої роздрібною пропозиції?
14	На яку кількість клієнтів ви розраховуєте?
15	Скільки вашої продукції потрібно споживачам і чи зможуть вони її придбати?

Маркетинг-план

1	На які властивості (переваги) продукції вашого бізнесу (якість, ціна, обслуговування, постачання, гарантії, післяпродажний сервіс тощо) ви робите ставку?
2	Яку стратегію ви будете використовувати при визначенні цін на свою продукцію?
3	Як ваша цінова стратегія співвідноситься зі стратегією ціноутворення основних конкурентів?
4	Які тенденції цінових змін склалися на аналогічну продукцію? З чим це пов'язано?
5	Як ви збираєтесь продавати свою продукцію – через власну мережу, торгових агентів, посередників, оптові фірми тощо?
6	Чому обрано саме ці канали розподілу? Яка їх вартість?
7	Які засоби реклами передбачається застосовувати і чому?
8	Яка буде вартість організації рекламної компанії?
9	Яка буде організована служба сервісу та її вартість?
10	Які спеціальні та додаткові послуги ви пропонуєте?
11	Чи вважаєте Ви сервісне обслуговування (гарантійне та післяпродажне) як окрему частину вашого бізнесу?

Виробничий план

1	Де буде вироблятися (реалізуватися) продукція – на діючому чи створюваному підприємстві?
2	Яка послідовність виконання виробничих (торговельних) та допоміжних операцій, тобто технологія?
3	Яке обладнання для цього потрібне і де його придбати чи орендувати?
4	Яка вартість придбання / оренди обладнання та суми амортизаційних відрахувань?
5	Які види сировини, матеріалів (ресурсів) необхідні для встановлення продукції (її реалізації)?
6	Де, у кого і на яких умовах такі ресурси будуть купуватись? Яка репутація постачальників? Чи є досвід співпраці з ними?
7	Чи передбачено виробничу кооперацію з іншими фірмами? З ким саме та на яких умовах?
8	Які необхідні запаси ресурсів? Чи необхідні особливі умови їх зберігання?
9	Які є потреби Вашого бізнесу у виробничих та невиробничих приміщеннях?
10	На яких стадіях виробничого процесу і якими методами буде проводитись контроль якості?
11	Як буде забезпечена безпека вашої діяльності?

Організаційний план

1	Яку юридичну фірму організації бізнесу обрано і чому?
2	Якщо це товариство, то хто є партнерами і які умови установчого договору?
3	Якщо це корпорація, то хто є основним акціонером? Яка їхня частка статутного капіталу.
4	Скільки акцій і якого типу (з правом чи без права голосу) емітовано? Скільки планується емітувати ще?
5	Хто є членами ради директорів? Їхнє досє.
6	Які кадрові потреби вашого бізнесу?
7	Керівний склад фірми. Досє на них.
8	Хто і як розподіляє обов'язки між членами керівництва фірми?
9	Які умови і форми оплати праці керівного складу?
11	Залучення до роботи консультантів ззовні.
12	Організаційна структура (схема) управління фірмою.

Оцінювання ризиків

1	З якими типами ризиків пов'язаний ваш бізнес?
2	Які ризики найбільш критичні у вашому бізнесі?
3	Які типи ризиків найбільш вірогідні?
4	Які джерела ризиків та причини їх виникнення?
5	Коли найбільш імовірно настання несприятливих подій?
6	Які плануються заходи профілактики та усунення несприятливих подій (обставин)?
7	Засоби мінімізації втрат від несприятливих подій.
8	Як ви збираєтеся страхувати свій бізнес? Скільки на це потрібно коштів?

Фінансовий план

<p>А. Загальний обсяг продажу Б. Вартість проданих товарів В. Валовий прибуток (А – Б) Г. Операційні витрати Д. Операційний прибуток (В – Г) Е. Відсотки за кредит Є. Чистий прибуток до оподаткування (Д – Е) Ж. Податок на прибуток І. Чистий прибуток (Є – Ж)</p>	<p>А. Наявні кошти на початок періоду Б. Грошові надходження, в тому числі: виручка від продажу, суди та кредити, надходження за минулі продажі В. Грошові виплати, в тому числі: закупка товарів, зарплата, нарахування та податки на зарплату, рентні платежі, комунальні послуги, реклама, страхові внески тощо Г. Чистий потік готівки (Б – В) Д. Наявні кошти на кінець періоду</p>	<p>А. <i>Активи</i> <u>Поточні активи:</u> готівка, цінні папери, дебіторська заборгованість, матеріальні запаси, попередньо оплачені витрати, інші поточні активи <u>Постійні активи:</u> земля, споруди, обладнання, накопичена амортизація, нематеріальні активи Б. <i>Пасиви</i> <u>Поточні пасиви:</u> кредиторська та податкова заборгованість, нарахування для виплати заробітної плати, інші пасиви <u>Довгострокові пасиви:</u> ви: векселі до оплати, кредити під заставу майна, інші довгострокові пасиви В. <i>Зобов'язання перед власниками</i> Звичайні та привілейовані акції, нерозподілений прибуток</p>
--	--	---

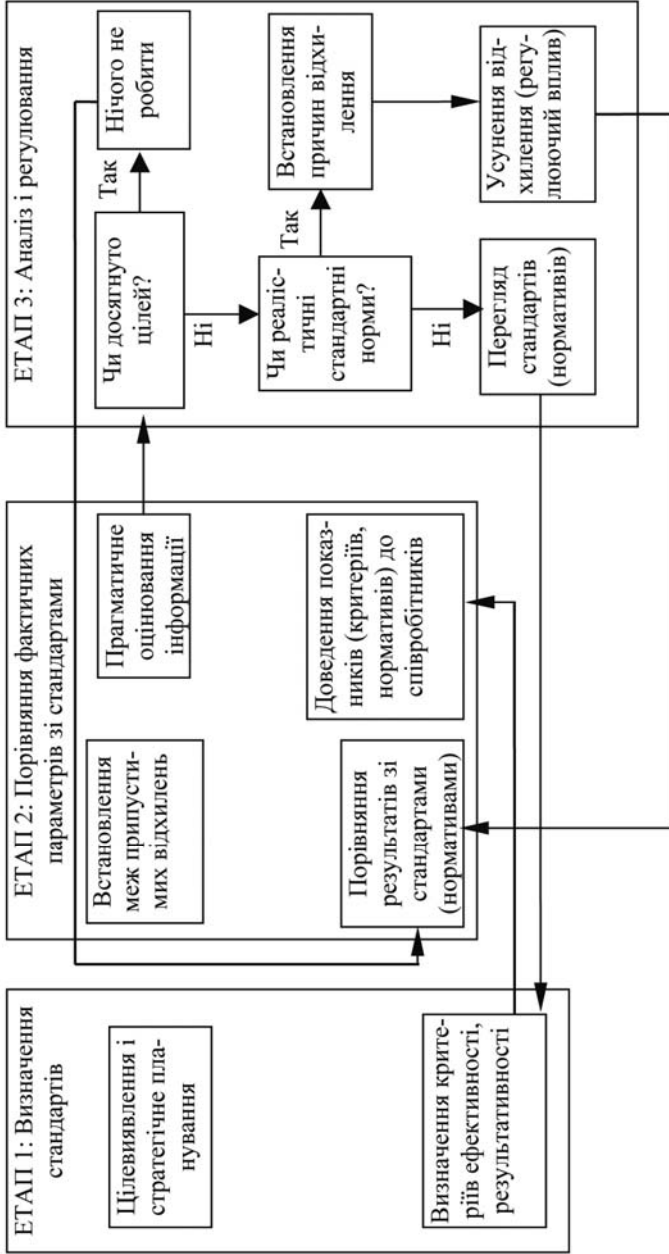
5. КОНТРОЛЬ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Предмет контролю реалізації стратегії фірми за підсистемами системи менеджменту

№ з/п	Підсистема системи менеджменту	Предмет контролю
1	Наукове обґрунтування системи	1.1. Наявність і достовірність прогнозу циклів відтворення і прибутковості товарів (послуг) 1.2. Застосування наукових підходів і принципів менеджменту
2	Цільова підсистема	2.1. Ринкова стратегія фірми 2.2. Дерево цілей фірми на перспективу 2.3. Нормативи конкурентоспроможності товарів на конкретних ринках 2.4. Показники якості та ресурсоемності товарів фірми та конкурентів на поточний момент і на перспективу 2.5. Показники організаційно-технічного рівня виробництва фірми та конкурентів на поточний момент і на перспективу 2.6. Економічна ефективність системи управління фірмою
3	Функціональна підсистема	3.1. Обґрунтованість складу функцій управління 3.2. Наявність нормативно-методичних документів, що регламентують порядок опрацювання та реалізації стратегії фірми

Продовження табл.

№ з/п	Підсистема системи менеджменту	Предмет контролю
4	Забезпечуюча підсистема	<p>4.1. Обґрунтованість нормативів витрат ресурсів на конкретних товарах (послугах) та стадія їх життєвого циклу. Джерела надходження ресурсів</p> <p>4.2. Наявність і дієвість організаційно-технологічних проектів реалізації цілей системи менеджменту, механізму її функціонування</p>
5	Зовнішнє середовище	<p>5.1. Параметри макросередовища</p> <p>5.2. Параметри розвитку інфраструктури регіону життєвості фірми</p> <p>5.3. Параметри мікросередовища фірми</p>
6	Керуюча підсистема	<p>6.1. Обґрунтованість існуючої організаційної та виробничої структури фірми</p> <p>6.1. Структура, кваліфікація та забезпеченість кадрами</p> <p>6.1. Соціально-психологічні методи підвищення ефективності управління</p> <p>6.1. Методи оптимізації управлінських рішень</p>



Модель процесу контролю виконання стратегії

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття "стратегічне планування".
2. Назвіть основну відмінність стратегічного планування від довгострокового планування.
3. З яких розділів складається стратегічний план підприємства?
4. Які основні завдання вирішуються в процесі стратегічного планування?
5. Як сприймається місія у широкому розумінні?
6. Як сприймається місія у вузькому розумінні?
7. Назвіть складники місії підприємства.
8. Яку роль відіграє місія в системі стратегічного менеджменту?
9. У чому різниця між місією та кредо підприємства?
10. Дайте визначення стратегічним цілям підприємства.
11. Назвіть сфери встановлення стратегічних цілей на підприємстві.
12. Назвіть чинники, які впливають на вибір певного підходу до організації стратегічного планування на підприємстві.
13. Які фактори аналізуються в процесі дослідження зовнішнього середовища підприємства?
14. У розрізі яких сфер діяльності підприємства здійснюється аналіз його потенціалу?
15. Визначте поняття "сильних" та "слабких" сторін підприємства.
16. Що становить результат аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства ?
17. Опишіть зміст матриці SWOT.
18. Дайте визначення поняття "конкурентні переваги" підприємства.
19. З яких етапів складається процес визначення конкурентних переваг?
20. Опишіть методика складання "Профілю полярностей".
21. Які базові стратегічні підходи (матриці) використовуються в процесі генерування стратегічних альтернатив розвитку підприємства?
22. Охарактеризуйте матрицю Мак-Кінзі. Які стратегічні рішення передбачаються цією матрицею?

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНЦІЇ

План

1. Поняття і види конкуренції.
2. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги фірми.
3. Визначення конкурентного статусу фірми.
4. Стратегія конкурентної боротьби (вибір позицій у конкуренції).

Література: 4, 6, 15, 23, 34, 45, 59, 91, 102, 103, 124, 125, 134.

Базові поняття: конкуренція; конкурентна перевага; об'єкт конкурентної боротьби; національний ромб; суб'єкти конкуренції; конкурентний статус; трикутник конкуренції; метод GAP-аналізу; монополізм; метод LOTS-аналізу; олігополія; метод PIMS-аналізу; закон конкуренції; модель "7-S" (Мак-Кінсі); конкурентоспроможність; метод "111-555".

1. ПОНЯТТЯ І ВИДИ КОНКУРЕНЦІЇ

Конкуренція – це суперництво між людьми, підприємствами, організаціями, територіями, які зацікавлені в досягненні однієї цілі.

Конкуренція була і залишається формою взаємного суперництва, тут перемагає найрозумніший. Існують дві основні групи методів конкуренції: цінові і нецінові. Цінова конкуренція являє собою суперництво підприємців за витяг додаткових прибутків на основі зменшення витрат від реалізації товарів, зниження цін на товари без зміни асортименту та якості. Нецінова конкуренція включає: зміну властивостей товарів; додання продукції зовсім нових якостей; удосконалення послуг, що супроводжують товар (демонстрація, установка, гарантійний ремонт). В умовах сучасної конкуренції спостерігається перевага нецінових методів над ціновими.

Конкуренція має в собі одночасно як позитивні, так і негативні моменти.

Позитивні моменти конкуренції

- | |
|---|
| 1. <i>Конкуренція</i> сприяє розвитку науково-технологічного прогресу, постійно примушує товаровиробника застосовувати новітні технології, раціонально використовувати ресурси, тим самим вона сприяє вимиванню економічно неефективних структур, неякісних товарів, застарілої технології, тобто сприяє природному відбору |
| 2. <i>Конкуренція</i> чутливо реагує на зміни в попиті, тягне за собою зниження витрат виробництва і обігу, внаслідок чого знижуються ціни, що вигідно всім, у т.ч. і малозабезпеченим верствам населення |
| 3. <i>Конкуренція</i> вирівнює норму прибутковості і рівень заробітної плати в усіх галузях національної економіки |

Негативні наслідки конкуренції органічно притаманні ринковому механізму і виникають внаслідок стихії та анархії, що закономірно створюються структурою приватної власності, а також внаслідок неповного володіння інформацією

Негативні моменти конкуренції

- | |
|---|
| 1. Нестабільність бізнесу створює умови для безробіття, інфляції та банкрутства окремих підприємств |
| 2. <i>Конкуренція</i> призводить до збільшення диференціації доходів в суспільстві і створює умови для несправедливого розподілу. Намагання внести справедливість у такий розподіл знижує ефективність роботи ринкового механізму |
| 3. Наслідком ринкової конкуренції є перевиробництво товарів і недозавантаження виробничих потужностей у період економічних криз перевиробництва. |

Об'єктом конкурентної боротьби є ціна з її базисом – витратами виробництва і обігу, якість і дизайн.

Суб'єктами конкуренції є:

- 1) продавці і покупці;
- 2) самі виробники;
- 3) самі покупці.

У загальному розумінні конкурентом фірми є будь-який суб'єкт на ринку, діяльність якого може зменшити прибуток фірми від реалізації її продукту або взагалі позбавити такого прибутку.

Конкуренція – найефективніші методи взаємної координації індивідуальних дій суб'єктів підприємництва без централізованого втручання в їх діяльність.

Конкуренція в економіці – це суперництво економічних суб'єктів за кращу реалізацію своїх економічних інтересів.

Яка ємність ринку?

Які можливості сукупного ринку?

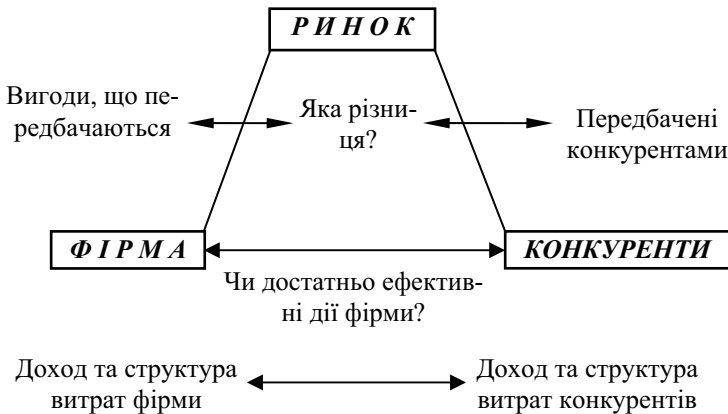


Схема трикутника конкуренції

Наприкінці ХХ ст. основне значення набули такі чинники нецінової конкуренції, як енерго- і ресурсозбереження, відсутність або незначне забруднення навколишнього середовища, зарахування старого товару в якості першого внеску за новий товар, реклама, високий рівень супутніх послуг.

Методи недобросовісної нецінової конкуренції: промисловий шпiонаж; переманювання спеціалістів; підробка товарів або товарних марок.

Види конкуренції

1. <i>Функціональна</i> – виникає внаслідок того, що одну й ту саму потребу можна задовольнити по-різному, тобто за рахунок широти і глибини асортименту однієї групи товарів
2. <i>Видова</i> – випуск аналогічних товарів різними фірмами, або однією фірмою, але різного оформлення (тут важливим є образ фірми – торгова марка, знак)
3. <i>Предметна</i> – між аналогічними товарами різних фірм
4. <i>Цінова</i> – найпростіший вид, коли ринок захоплюється зниженням ціни товару
5. <i>Прихована цінова</i> – коли продукція вищої якості продається за ціною продукції конкуруючої фірми. Сюди ж відносяться зниження ціни споживання – збільшення економічності, довговічності, витрат експлуатації, розширення комплексу послуг
6. <i>Недобросовісна (незаконна)</i> – антиреклама товарів конкурентів, імітація товарів відомих престижних фірм, таємна картельна угода для встановлення прихованої монополії

Типи конкуренції

1	<i>Чиста конкуренція</i> – виникає, коли численні продавці та покупці займаються купівлею-продажем одного товару, коли немає продуктової диференціації, жоден з операторів ринку сам не може впливати на ринкові ціни
2	<i>Досконала конкуренція</i> – це чиста конкуренція, доповнена двома додатковими характеристиками: 1) абсолютна (досконала) мобільність ресурсів на вхід у ринок та вихід з нього; 2) володіння досконалим знанням ринку як покупцями, так і продавцями (вся інформація про ринок доступна для всіх у повному обсязі)
3	<i>Ефективна (реальна) конкуренція</i> – виникає, коли покупці і продавці оперують незалежно, навіть якщо ринок не є чисто або досконало конкурентним. Щоб бути ефективною, конкурентна система має бути відкритою і вільною, а її учасники порівнюваними
4	<i>Монопольстична конкуренція</i> виникає, тоді коли на ринку домінує один виробник (продавець), який протистоїть великій кількості покупців, і як наслідок цього упродовж короткого часу його товар не має в своїй категорії прямих конкурентів. Це монополія новатора

1. Чиста конкуренція – являє собою ринкову ситуацію, коли численні, незалежно діючі виробники продають стандартизовану продукцію і жоден з них не в змозі контролювати ринок та ціну.

Основні характеристики чистої конкуренції

<ul style="list-style-type: none">• Численність учасників обміну (продавців і покупців)
<ul style="list-style-type: none">• Стандартизована продукція (прості товари – пшениця, кукурудза, цукор, акції компаній)
<ul style="list-style-type: none">• Вільний доступ до ринку нових товарів і можливість вільного виходу

Обмеження чистої конкуренції

<ul style="list-style-type: none">• Технологічні
<ul style="list-style-type: none">• Ресурсні
<ul style="list-style-type: none">• Фінансові
<ul style="list-style-type: none">• Законодавчі обмеження:• Наявність повної інформації в учасників обміну. <i>(Так покупці мають мати інформацію про наявних продавців, їх ціни. Економічні суб'єкти повинні володіти приблизно однаковим обсягом інформації)</i>

2. Монополістична конкуренція – це така ринкова ситуація, коли численні продавці продають подібні товари і намагаються надати їх реальні або умовні унікальні якості.

Основні характеристики монополістичної конкуренції

<ul style="list-style-type: none">• Порівняно велика кількість невеликих виробництв
<ul style="list-style-type: none">• Продаж схожої, але неідентичної продукції
<ul style="list-style-type: none">• Наявність в одного виробника дуже обмеженого контролю над ринковою ціною спричинено, тим, що виробників дуже багато, а значить частка на ринку виготовленого товару порівняно невелика, а попит на цей товар достатньо еластичний

<ul style="list-style-type: none"> • Різні угоди між конкурентами з обмеження конкуренції
<ul style="list-style-type: none"> • Існує можливість порівняно легкого вступу до галузі нових виробників

3. Олігополія – це домінування на ринку декількох фірм, що виробляють ідентичні або подібні товари.

Основні характеристики олігопольної конкуренції

<ul style="list-style-type: none"> • Незначна кількість конкурентів, кожний з яких володіє достатньо великою часткою ринку якогось товару або послуги
<ul style="list-style-type: none"> • Пропозиція стандартизованих або диференційованих товарів: <i>сталь, алюміній, цемент – стандартизовані товари; автомобілі, комп'ютери, холодильники – диференційовані; важкість входу до галузі нових підприємств</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Великий стартовий капітал
<ul style="list-style-type: none"> • Технологічні складності
<ul style="list-style-type: none"> • Малий доступ до важливих сировинних ресурсів
<ul style="list-style-type: none"> • Великі можливості "ветеранів"
<ul style="list-style-type: none"> • Наявність стимулів до злиття, зговорів, спрямованих на зниження або знищення конкуренції

4. Чиста монополія – це така ринкова ситуація, за якою існує тільки один продавець товару, в якого немає близьких заміників.

Характеристика чистої монополії

<ul style="list-style-type: none"> • Єдиний продавець
<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність товарної диференціації;
<ul style="list-style-type: none"> • Продавець здійснює практично повний контроль над цінами;
<ul style="list-style-type: none"> • Дуже важкі умови входження до галузі нових підприємців. (Вхід заблокований фінансовими, технологічними, ресурсними та правовими умовами)

Монополізм – це стан економіки, за якого можуть окремі суб'єкти господарювання нав'язувати власні інтереси суспільству та іншим господарюючим суб'єктам та ігнорувати проблеми останніх.

Монополізм в економіці може набуватись **природним шляхом**, коли внаслідок конкурентної боротьби виявляються найбільш потужні, економічно ефективні і рентабельні підприємницькі структури, що поступово починають тиснути на інші підприємницькі суб'єкти і суспільство.

Монополізм в економіці може досягатися **штучно**, шляхом надання органами влади і управління виключних прав на виробництво і реалізацію продукції за монополією ціною будь-якому господарюючому суб'єкту.

Монополія – це абсолютне переважання в економіці одноосібного виробника або покупця продукції. Таке переважання забезпечує фірмі-монополісту виключне право розпоряджатися ресурсами, можливість тиску на конкурентів, споживачів і суспільство в цілому, можливість отримати надприбутки і усталені прибутки взагалі.

Олігополія – це ситуація, коли кількість конкурентів невелика або декілька фірм домінують на ринку, створюючи сильну взаємозалежність, якщо маневри будь-якого конкурента відчують інші фірми.

Ринкова сила оцінюється здатністю фірми примусити ринок прийняти ціну вищу, ніж у пріоритетних конкурентів.

Закон конкуренції – закон, згідно з яким у світі відбувається об'єктивний процес підвищення якості продукції та послуг, зниження їх питомої (відносної) ціни, «вимивання» з ринку неякісної та надто дорогої продукції.

2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ФІРМИ

Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується задоволення ним конкретної боротьби порівняно з аналогічними об'єктами, що оперують на даному ринку; вона визначає здатність витримувати конкуренцію у порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку.

Конкурентні переваги – це концентрований прояв переваг над конкурентами в економічній, технологічній та організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна вирахувати з допомогою економічних показників (додатковий прибуток, вища рентабельність, ринкова частка, об'єми продаж).

Конкурентні переваги відображають не потенційні можливості підприємства, а реальні переваги в очах покупців, тому вони є головною метою і основним результатом господарської діяльності. Чим вища інтенсивність конкуренції, тим більше значення набуває пошук унікальної конкурентної переваги.

Конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певні переваги над своїми безпосередніми перевагами. Ці характеристики можуть належати до самої продукції або до додаткових послуг, до форм виробництва, збуту або продаж, специфічних для фірми або продукції.

(Ж.Ж. Ламбен)

Конкурентна перевага є «**зовнішньою**», якщо вона базується на відмінних якостях товару, що утворюють цінність для споживача або за рахунок зниження витрат, або за рахунок підвищення ефективності.

Стратегія зовнішньої конкурентної переваги – це стратегія диференціації, що спирається на маркетингове «**ноу-хау**» фірми, її переваги у вивченні попиту споживачів.

Конкурентна перевага є «**внутрішньою**», якщо вона базується на перевагах фірми в частині витрат виробництва та обігу, менеджменті, нижчій собівартості порівняно з конкурентами; тобто це наслідок вищої продуктивності.

Стратегія, що базується на внутрішній конкурентній перевазі, це стратегія домінування за витратами, що ґрунтується на організаційному і виробничому ноу-хау фірми.

Детермінанти конкурентних переваг (за М. Портером)

1	Стрижнем економічної політики держави має бути теорія конкурентної стратегії
2	Співпраця з фірмами своєї країни гарантує більш стійку перевагу, ніж робота з іноземними постачальниками
3	Глобальна (міжнародна) стратегія фірми – обов'язкова умова успіху в конкуренції, оскільки на міжнародному ринку конкурують фірми, а не країни
4	Рушійною силою конкуренції є стимул до нововведень (інновацій)
5	Обличчя країни визначається часткою в світовому господарстві, наявністю конкурентних переваг у конкретних галузях і здатність їх зміцнення, спроможністю знаходити адекватні рішення на соціальні, технологічні та інші зміни (збурення)

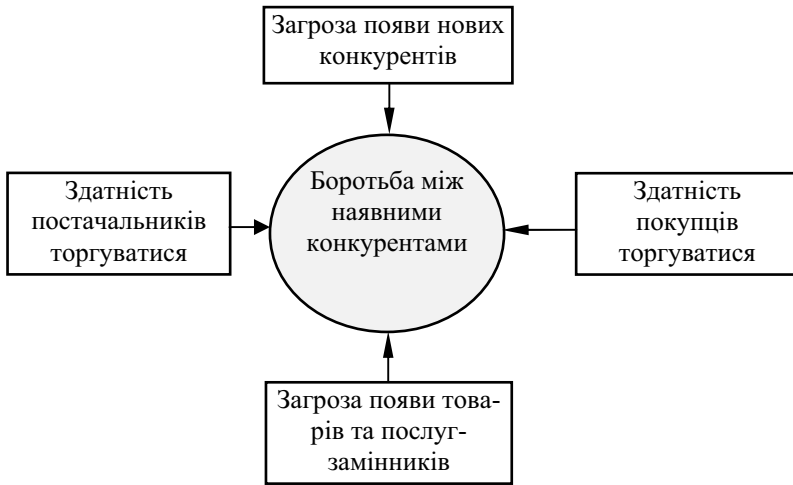
Конкурентні переваги

1. Нижча собівартість продукції
2. Висока міра диференціації продукції – представлення широкої гами товарів у відповідності до потреб кожного з елементів; оптимальна сегментація ринку і правильно знайдений цільовий сегмент
3. Втілення нововведень
4. Швидкість реагування на зміни на ринку
5. Вищий рівень продуктивності праці
6. Кваліфікація виробничого персоналу
7. Якість і технічний рівень виробів
8. Управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління

Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризує міру задоволення конкретної потреби порівняно з кращими аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку; це можливість витримувати суперництво з іншими в умовах конкретного ринку.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ			
Показники зовнішнього формування		Показники якості	
Довгострокові	Короткострокові	Стандартизовані	Регламентовані
Тенденції розвитку економіки	Коливання кон'юнктури	Визначаються діючими стандартами, нормами, рекомендаціями	Визначаються технічними регламентами і постановами
Тенденція розвитку ринку	Раптова поява чи вихід з ринку конкурента	Призначення	Патентно-правові
Тенденції розвитку науково-технічного прогресу	Зміна моди	Ергономічні	Безпеки
Стійкі зрушення в структурі споживання	Інше	Інше	Інше
Економічні показники		Економічні показники	
Поточні	Одночасові	Витрати на придбання продукції	Витрати на експлуатацію (споживання) продукції
Витрати на обслуговування, послуги	Оплачена вартість	Витрати на транспортування	Витрати на обслуговування, послуги
Витрати на ремонт	Податки, митні збори	Витрати на монтаж, післяпродажне обслуговування	Витрати на ремонт запчастини
Витрати на пальне, енергію	Витрати на монтаж, післяпродажне обслуговування	Інше	Витрати на пальне, енергію
Витрати на амортизацію	Інше		Витрати на амортизацію
Витрати на утилізацію виробу			Витрати на утилізацію виробу
Інше			Інше

Класифікаційна схема показників, які розкривають конкурентоспроможність продукту

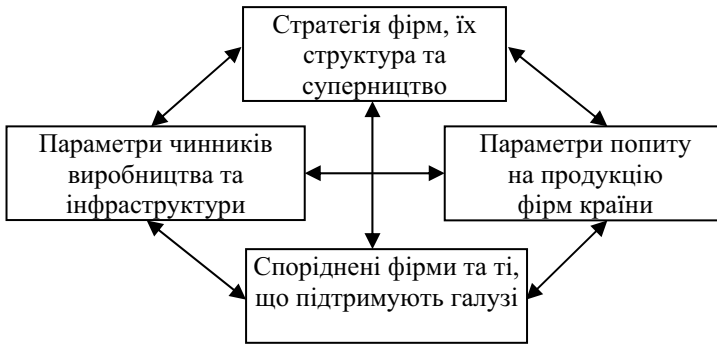


П'ять сил, що визначають конкуренцію в галузі

Виявити конкурентну перевагу іноді буває легше, ніж утримати їх.

Три чинники утримання конкурентної переваги (за М. Портером)

1	Перший чинник визначається джерелом переваги. Існує ціла ієрархія конкурентної переваги з огляду на їх можливість утримати. Переваги низького рангу легко можуть отримати і конкуренти (дешева робоча сила, сировина). Переваги вищого порядку (патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів та послуг, репутація фірми, зв'язки з клієнтурою) можна утримувати тривалий час, але це пов'язано зі значними інвестиціями та ризиком
2	Визначається кількістю наявних у фірмі реальних джерел конкурентної переваги перед конкурентами
3	Постійна модернізація виробництва і торговельного процесу



Детермінанти конкурентної переваги («національний ромб»)

«Національний ромб» – це система, компоненти якої взаємно підсилюються, кожна детермінанта впливає на всі інші. Конкурентна перевага на основі тільки однієї-двох детермінант можлива тільки в галузях із сильною залежністю від природних ресурсів, або в галузях, де слабо використовуються складні технології. Перевага на одній з детермінант не є основою для переваги на галузі.

Класифікаці конкурентних переваг (КП) за їх джерелами

I. КП на економічних чинниках
1. <u>Загальноекономічний стан ринків</u> , на яких діють підприємства, що відбивається у високій середньогалузевій нормі прибутку, невеликих термінах окупності капіталовкладень, сприятливій динаміці цін, високому рівні доходів на душу населення, відсутності неплатежів та інфляційних процесів
2. <u>Стимулююча політика уряду</u> – в галузі інвестування, кредитування, податкових ставок на даному ринку
3. <u>Об'єктивні чинники стимулювання попиту</u> – висока або зростаюча ємність ринку, невисока чутливість покупця до зміни цін, слабка циклічність і сезонність попиту, відсутність заміників
4. <u>Ефект масштабу</u>

<p>5. <u>Ефект досвіду</u> – пов'язаний зі зменшенням витрат на одиницю продукції внаслідок більшої продуктивності праці, оптимального використання обладнання, оптимізації методів і видів роботи</p>
<p>6. <u>Економічний потенціал підприємства</u> – можливість пошуку та оптимального використання джерел фінансування, можливість використання власних і запозичених засобів</p> <p>7. <u>Нормативно-правові фактори</u>: ці конкурентні переваги існують завдяки законам, постановам особливих "привілеям" та іншим рішенням органів влади</p>
<p>Наприклад дозвіл на рівні роботи лише одному підприємству, створення зон з особливим економічним режимом, податкові пільги, безперешкодне ввезення та вивіз товарів за межі певної території та виключні права на інтелектуальну власність</p>
<p>II. Конкурентні переваги структурного характеру</p>
<p>Вони досягаються шляхом високого рівня інтеграції процесу виробництва та реалізації продукції.</p>
<p>III. Конкурентні переваги, спричинені адміністративними заходами</p>
<p>Вони пов'язані з кількістю обмежень діяльності виробів зокрема, видача патентів і ліцензій квотування, ускладнення порядку реєстрації, надання приміщень або землі</p>
<p>IV. Конкурентні переваги, зумовлені розвитком інфраструктури ринку</p>
<p>Вони виникають в наслідок різного рівня розвитку транспорту і зв'язку, організованості і відкритості ринків праці та капіталу, розвитком дистриб'юторської мережі, служб з надання інформаційних, консалтингових, лізингових та інших ділових послуг і розвиток міжфірмової кооперації.</p>

3. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ФІРМИ

Конкурентний статус – це позиція фірми в конкуренції, індикатор, вимірювач стану фірми на ринку.

(І. Ансофф)

Конкурентний статус фірми (КСФ) розраховуються за формулою:

$$КСФ = \frac{I_f - I_k}{I_o - I_k} \cdot \frac{S_f}{S_o} \cdot \frac{C_f}{C_o},$$

де I_f – рівень стратегічних капітальних вкладень фірми;

I_k – критична точка обсягу капітальних вкладень, що знаходяться на межі прибутків та збитків (обсяг капітальних вкладень, нижчий від цієї точки, не приведе до отримання доходу);

I_o – точка отриманого обсягу капітальних вкладень, вище від якої збільшення їх призводить до відносного зниження доходу;

S_f, S_o – відповідно фактична та оптимальна стратегії фірми;

C_f, C_o – відповідно наявні та оптимальні можливості фірми.

Показники S_f/S_o та C_f/C_o оцінюються як середньоарифметичні бальні оцінки рівня відповідності чинників поточної стратегії до наявних можливостей (за шкалою від 0 до 1). При цьому:

$0 < КСФ = 0,4$ – слабка позиція;

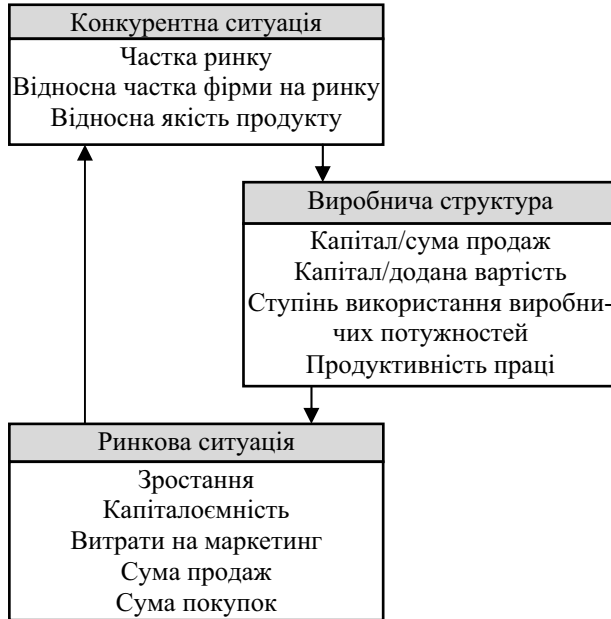
$0,5 < КСФ = 0,7$ – середня позиція;

$0,8 < КСФ = 1,0$ – сильна позиція.

КСФ характеризує передумови досягнення фірмою того чи іншого рівня конкурентної переваги. Ці передумови визначаються стратегічним потенціалом фірми та сукупним впливом детермінант «національного ромбу» на умови досягнення зазначеного рівня.

Етапи SWOT-аналізу конкурентних переваг фірми

1	<i>Вивчення сили фірми, її конкурентних переваг в галузі:</i> <ul style="list-style-type: none">• патентоспроможності продукції, що випускається;• ціни товарів;• прогресивності технології;• кваліфікації кадрів;• вартості ресурсів, які використовує фірма;• віку основних виробничих фондів;• географічного розміщення фірми;• інфраструктури;• системи менеджменту;• конкурентної сили фірми
2	<i>Вивчення власної фірми</i> <ul style="list-style-type: none">• аналіз конкурентоспроможності товарів, що виробляються;• визначення комплексного показника конкурентоспроможності конкретного товару;• визначення інтегрованого показника якості, сукупних витрат, умов застосування товару;• збирання, аналіз та прогноз аналогічних показників за конкуруючими товарами;• усвідомлення слабкості фірми з дослідницьких показників
3.	<i>Вивчення чинників макросередовища фірми з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз фірми та своєчасного запобігання збиткам</i>
4.	<i>Вивчення стратегічних та тактичних можливостей фірми для запобігання загрозам</i>
5.	<i>Узгодження сил і можливостей для формування окремих розділів (напрямів) стратегії фірми</i>



***Визначальні чинники прибутковості
в аналізі за методом PIMS***

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – аналіз впливу ринкової стратегії на прибуток – розроблено в середині 60-их років XX ст. в компанії «General Electric».

Метод PIMS-аналізу узагальнює всі змінні параметри, що впливають на довгострокову прибутковість компанії; оцінює відповідність структури виробництва структурі потреб.

Оцінювання стратегічного становища фірми

1	Відносний розмір	2	Зростання	3	Частка ринку
4	Позиція	5	Порівняльна рентабельність	6	Чистий прибуток
7	Технологічний стан	8	Образ (імідж) фірми	9	Керівництво і кадри

СТРАТЕГІЧНЕ СТАНОВИЩЕ			
П Р И В А Б Л И В І С Т Ь Р И Н К У	Добре	Середнє	Погане
Висока	Інвестувати, зростати		Домінувати, відстрочити вихід з ринку
Середня		Заробляти, захищатися	
Низька	Заробляти, захищатися		Зняти вро- жай, відмо- витися від діяльності

***Мотивація «Стратегічне становище / привабливість ринку»
компанії «Мак-Кінзі»***



Типова схема оцінювання конкурентоспроможності підприємства

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕВАГИ			
С Т Р А Т Е Г І Ч Н И Х А М Е Т А	Уся га- лузь	Неповторність продукту з точки зору споживача	Переваги у співробітництві
		Диференціація	Лідерство у сфері витрат
	Продукт повинен відрізнятися від конкурентів дизайном, іміджем, застосуванням високої якості матеріалів, наукомісткістю. Переваги: споживачі пов'язують смаки з маркою; лояльність клієнтів та неповторність продукту створюють високі вхідні бар'єри на ринок; високі прибутки полегшують стосунки з постачальниками; неповторність продукту послаблює вплив крупних клієнтів	Підприємство з найменшими витратами отримує переваги у прибутку, коли конкуренти знаходяться в зоні витрат. Гнучкіша цінова політика. Низькі витрати дають переваги перед високими вхідними бар'єрами ринків. Використовується при значній частці ринку, будівництві виробничих потужностей, жорсткому контролю витрат, зниженні поставчань дрібним клієнтам, зниженні витрат на дослідження, сервіс, рекламу	
А М Е Т А	Один сегмент ринку	КОНЦЕНТРАЦІЯ НА СЕГМЕНТІ	
		<p>Оброблення одного або декількох сегментів ринку дає можливість досягти там лідерства за витратами чи особливого становища</p> <p>Можливі сегменти:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) вибрані групи клієнтів; 2) певні частки виробничої програми; 3) географічно обмежені ринки. <p>Необхідні передумови:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) підприємство має оброблювати сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти; 2) переваги двох зазначених стратегій стосовно п'яти конкуруючих сил можуть бути реалізованими і на певному сегменті ринку 	
<p>КРИТИКА: невідомо, як досягти переваги над конкурентами за наявності особливої позиції; концентрація на одній лише стратегії небезпечна в ситуаціях, які характеризуються швидкою зміною ринкових умов та умов навколишнього середовища</p>			

Матриця конкуренції за М. Портером

Оцінювання привабливості ринку

1	Абсолютний розмір	2	Зростання ринку	3	Широта ринку
4	Ціноутворення	5	Структура конкуренції	6	Галузева норма прибутку
7	Соціальна роль	8	Вплив на навколишнє середовище	9	Юридичні обмеження

Аналіз конкурентоспроможності за схемою 111-555 (Метод розроблено Експертним інститутом Торгово-промислової палати Російської Федерації в 1996 р.) ґрунтується на конкурентоспроможності підприємств, а саме: якість, ціна, обсяг, продаж, загальна конкурентоспроможність тощо.

Класичні ранги поєднань за методом 111-555

551 – традиційне: висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна. Це найкраще поєднання притаманне новоствореним та американським фірмам	555- європейське (усе високе)
	333 – посереднє (усе середнє)
	111 – найгірше (усе низьке)
511 – східно-азійське: висока конкурентоспроможність за низької якості та низької ціни	133 – російські та українські фірми: низька конкурентоспроможність при середній якості та середній ціні

4. СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ (ВИБІР ПОЗИЦІЇ В КОНКУРЕНЦІЇ)

Три правила поведінки в конкурентній боротьбі

1. Будь упевнений, що твій суперник знає, чого він може досягти за домовленістю із тобою і чого варта його відсутність
2. Уникай дій, які можуть розсердити суперника, доки він не зрозуміє, як він може відреагувати на них
3. Запевни суперника, що твої емоції та дії відповідають твоєму становищу, ситуації і підказані логікою судження



Загальна схема оцінювання конкурентоспроможності продукції

Рекомендовані питання для проведеного ситуаційного аналізу конкурентоспроможності фірми

Розділ	Питання
СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опис підприємства та його середовища 2. Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства 3. Поле діяльності підприємства, основні споживачі його послуг 4. Місце знаходження підприємства 5. Опис асортименту послуг підприємства 6. Які вимоги висувають споживачі (відвідувачі)? 7. Які послуги користуються найбільшим попитом?
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність конкурентів, опис їх діяльності 2. Загальна характеристика роботи конкурентів (успішна чи ні) 3. Оцінювання успішної чи неуспішної діяльності конкурентів
УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальне оцінювання ситуації (оцінювання конкурентоспроможності і його конкурентів) 2. Висування цілей (що треба зробити, щоб виправити ситуацію) 3. Оцінювання цілей (чому треба робити так, а не інакше) 4. Прийняття рішень (якою повинна бути ієрархія завдань, вирішення яких необхідне для підвищення конкурентоспроможності підприємства)
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виставлення стратегій (як треба діяти, щоб досягти мети) 2. Вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності (яка стратегія краща і чому) 3. Прийняття рішень щодо розробки тактики
ТАКТИЧНЕ ПЛАНУВАННЯ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення тактики (які дії щодо підвищення конкурентоспроможності потрібно зробити і чому) 2. Розробка оперативного плану (хто, що, коли повинен зробити) 3. Реалізація оперативного плану
КОНТРОЛЬ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збирання даних (які результати діяльності) 2. Оцінювання даних (наскільки близько підійшли до головної кінцевої мети) 3. Рішення про проведення ситуаційного аналізу

Питання для аналізу конкурентів фірми

1	Яку частку ринку посідають конкуренти (за видами товарів та ринків)?
2	Який обсяг товарообороту конкурентів?
3	Чи має продукція конкурентів власне (марочне) найменування?
4	Яка організація збуту продукції у конкурентів?
5	За якими критеріями організовано збут у конкурентів (за видами товарів, за регіонами, за видами споживачів)?
6	Яка чисельність співробітників за збутом у конкурентів?
7	Яка політика цін конкурентів?
8	На що робить ставку конкурент – на ціну, чи на якість? Які показники якості має товар конкурентів (у порівнянні)?
9	Які засоби реклами використовують конкуренти?
10	Як організовано обслуговування у конкурентів?
11	Які умови й терміни поставок у конкурентів?
12	Яка форма і зовнішній вигляд продукції конкурентів?
13	Яка практика товаропросування у конкурентів (види транспорту, обсяги замовлень, розміщення складів, вартість зберігання та транспортування товарів)?
14	У які країни експортується продукція конкурентів?
15	Яка частка експорту за окремими країнами?
16	Яка частка ринку припадає на товар конкурентів за кордоном?

Основні причини втрати конкурентоспроможності

1	Погіршення факторних параметрів (кваліфікації кадрів, науково-технічної бази, витрат виробництва і обігу)
2	Втрата місцевими підприємцями своєї вимогливості порівняно з іноземними споживачами
3	Технологічні зміни, що призводять до виникнення неподоланних перешкод (необхідність конверсії виробництва, необхідність використання нетрадиційних джерел енергії)
4	Встановлення цілей фірми, що обмежують темпи інвестування
5	Втрата здатності до швидкої адаптації (старіння системи управління, знань та навичок персоналу, обладнання та технологій)
6	Послаблення внутрішньої конкуренції (прагнення до олігополії, посилення монополізму, урядові субсидії, пільги)

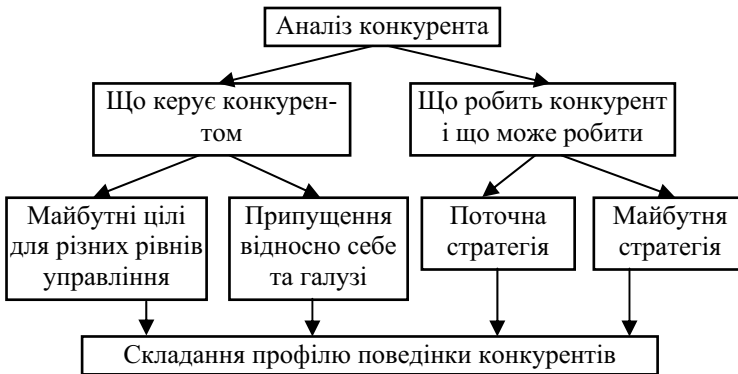
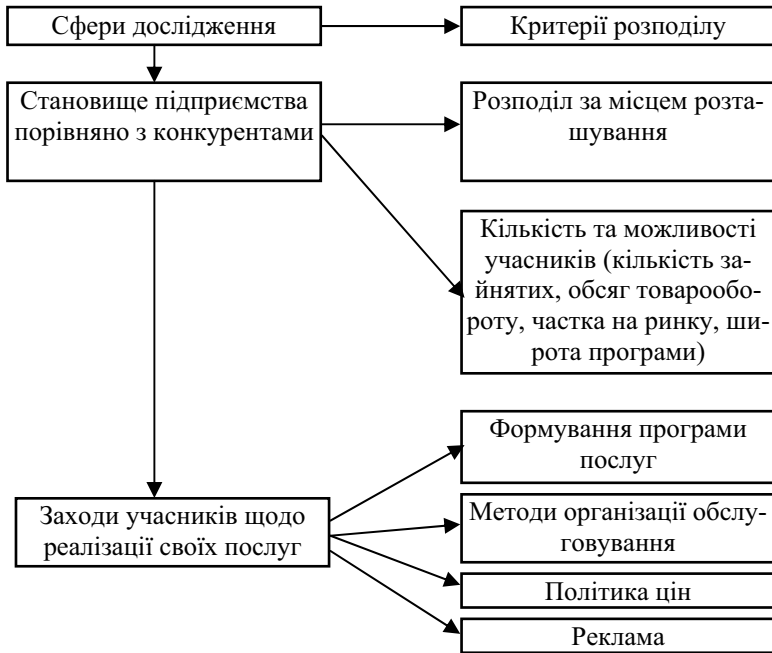


Схема аналізу конкурента



Аналіз конкурентів

Критерії чутливості ринку щодо монополізму [згідно з індексом Херфінделя-Хіршмана (І.Н.Н.)]

Наявність 10 і більше конкуруючих фірм, при цьому частка найбільших не має перевищувати	
31 % – для однієї фірми	44 % – для двох фірм
54 % – для трьох фірм	63 % – для чотирьох фірм
від обсягу даного ринку	

Закон конкуренції тривалий час може діяти тільки за наявності дієвого антимонопольного законодавства.

**Чотири ролі в конкурентній боротьбі,
що визначаються часткою фірми на ринку**

№ з/п	Роль	Частка
1	Лідер	40 %
2	Послідовники (відомі)	До 20 %
3	Претендент на лідерство	30 %
4	Ті, що засіли в ринкових нішах	До 10 %

Під конкурентноспроможністю товару розуміють відносну узагальнену характеристику товару, яка відображає його відзнаки від товару-конкурента за рівнем задоволеності потреби у ньому споживача та за витратами на її задоволення.

Практика світового ринку показує, що рішення споживача про покупку тільки на 30% пов'язане з показником якості товару, а 70% створюються всім комплексом маркетингових заходів.

Основа конкурентоспроможності товарів становить маркетингова діяльність підприємств.

**Комплекс конкурентоспроможності товарів
складається з трьох груп характеристик:**

– технічних
– економічних
-соціально-організаційних.

Технічні параметри найбільш жорсткі. По них можна судити про призначення товару, його належності до певного виду (класу) продукції. Це також характеристики, які відображають техніко-конструкторські рішення. До них належать стандарти, норми, правила, законодавчі акти, які визначають межі зміни технічних параметрів. Це також ергономічні показники, які відображають наскільки товар відповідає властивостям людського організму та його психіки (зручність роботи, швидкість втомлення, міра зіткнення людини з машиною).

Економічні параметри відображають розмір витрат на виробництво товару: його ціну, витрати на транспортування, установку, ремонт, експлуатацію та технічне обслуговування, навчання персоналу.

Усі ці витрати складають ціну споживання. Ціна споживання вища від ціни продажу. Тому покупець враховує не тільки витрати на придбання товару, а також на його споживання.

Соціально-організаційні параметри – це урахування структури споживачів, національних особливостей в організації виробництва, збуту, реклами товарів.

Про конкуруючі товари та підприємства необхідно знати

1. Яку частку займають конкуренти (за видами товарів)
2. Який обсяг товарообороту конкурентів
3. Чи має продукція конкурентів особисту (марочну) назву
4. Яка організація збуту в конкурентів
5. За якими критеріями організований збут у конкурентів (за видами продукції, регіонами, видами споживачів)
6. Яка численність співробітників у сфері збуту
7. Яка політика цін у конкурентів
8. На що робиться наголос – на ціну чи на якість
9. Які види та засоби реклами використовують конкуренти
10. Як організовано обслуговування клієнтів
11. Які умови та строки постачання у конкурентів
12. Яка форма і зовнішній вид продукції конкурентів
13. Який рівень сервісу пропонують конкуренти у гарантійний та післягарантійний періоди
14. Яка практика товаропросування в конкурентів (види транспорту, обсяги запасів, розміщення складів, їх види та вартість зберігання та транспортування)
15. У які країни експортується продукція конкурентів
16. Яка частка експорту за окремими країнами
17. Яка частка ринку припадає на продукцію конкурентів за ко-рдоном

Значні чинники на світовому ринку конкурентоспроможності

1. Імідж країни в цілому
<i>Японія сформувала світову думку про найкращу якість своїх товарів. Цьому сприяв рівень збутової, рекламної та сервісної культури японських фірм</i>
2. Імідж марки – це репутація фірми на ринку
<i>Тому фірма, яка починає опановувати ринок у більшості випадків у жертву приносить ціну, а відповідно і прибуток</i>
3. Державна митна політика на товари. Митне обкладання залишається дуже сильним регулятором конкуренто-спроможності товарів
4. Показник енергоспоживання у зв'язку з енергетичною кризою є важливим елементом формування динаміки конкурентоспроможності в цілому
5. Показники якості товару. За оцінюванням консультативних фірм, серед показників якості, які відіграють основну роль у конкурентоспроможності товару, енергоекономічність займає перше місце, строк служіння – друге , а зручність установалення та монтажу – третє
6. Установлені гарантійні строки та компенсації які надаються споживачеві для відшкодування всякого роду збитків
7. Вміле використання у власних виробках вузлів, агрегатів, підсистем та інших виробів особливо престижних фірм, які добре зарекомендували себе в очах споживача
8. Поставка товарів споживачеві у своєчасно встановлений строк. Тут споживач економить на виконанні процесів складування та зменшенні необхідних обсягів оборотних засобів
9. Сертифікація продукції, тобто офіційна оцінка її споживчих властивостей, технології виготовлення та інших характеристик на основі міжнародно визнаних методик
10. Правовий захист товару, який не обмежується патентами або ліцензіями на особисто технічні рішення, які не тільки реалізовані в товарі, але й поширюються на пакування, товарні марки та ін.
11. Коливання валютних курсів дуже жорстко впливає на конкурентоспроможність товарів

Оцінювання стратегії основних конкурентів

<i>Має відповісти на 7 питань:</i>	
1	Які головні чинники конкурентоспроможності чужих товарів?
2	Яка практика конкурентів у рекламі та стимулюванні збуту?
3	Яка практика конкурентів щодо найменувань (торгових марок) товарів?
4	У чому полягає привабливість упаковки товарів-конкурентів?
5	Який рівень сервісу пропонують конкуренти в гарантійний та післягарантійний періоди?
6	Чи використовують конкуренти для збуту місцеву торговельну мережу, чи вони створюють власну?
7	Яка практика товаропросування у фірм-конкурентів (види транспорту; обсяги запасів; розташування складів; види складів та їх вартість; кількість ланок товароруху)?
<i>При цьому кожний вагомий конкурент розглядається окремо, а потім складається сумарна таблиця для виявлення основних чинників успіху або недоліків кожної стратегії</i>	

Конкурентоспроможний не той товар, за який просять мінімальну ціну на ринку, а той, у якого мінімальна ціна споживання за весь строк служби у споживача.

Конкурентна поведінка – це позиція, яку в процесі прийняття стратегічного рішення займає фірма по відношенню до своїх конкурентів.

Функції конкуренції в стратегічному менеджменті

- виявлення ринкової вартості товару
- встановлення риночної вартості товару
- вирівнювання індивідуальних вартостей
- розподіл прибутку залежно від різних витрат праці
- регулювання переливу коштів між різними галузями і виробництвами

Стратегічний вибір підприємства

I. Стратегічне бачення

Це комплексне ідеалізоване представлення про майбутній образ своєї організації що включає:

- | |
|---------------------------------------|
| ➤ чітке визначення місії; |
| ➤ розробку основних цілей; |
| ➤ створення цільового портрета фірми. |

II. Оцінювання стратегічної ситуації

Це визначення реального щирого стану зовнішнього і внутрішнього середовища організації, що припускає:

- | |
|--|
| ➤ оцінювання небезпек і погроз |
| ➤ аналіз величини відхилень від передбачуваного цільового портрета майбутнього стану організації |
| ➤ визначення можливостей протидії виявленим погрозам |

III. Виявлення стратегічних змін

Це визначення необхідності коригування місії, цілей і в цілому майбутнього образу фірми. До числа стратегічних змін відноситься:

- | |
|---|
| ➤ Планові зміни стратегії під впливом реальних змін зовнішнього середовища підприємства |
| ➤ Передбачувані зміни в результаті виконаних маркетингових і наукових досліджень і розробок |
| ➤ Частково передбачувані зміни, виходячи з виявлених тенденцій розвитку досвіду минулих років прогнозованих формальними і неформальними методами подій і процесів |
| ➤ Непередбачені зміни, пов'язані з форс-мажорними обставинами, природними катаклізмами |

IV. Формування стратегічної позиції

Розробка і вибір з альтернативних варіантів генеральної стратегії розвитку організації з огляду на стратегічне бачення ситуації і змін.

- | |
|--|
| ➤ портфель продукції і замовлень на доступну для огляду перспективу (розвитку сегмента ринку, рівень задоволення потреби, розвиток продукту) |
|--|

➤ <i>ресурсні і функціональні можливості організації по реалізації заданої стратегії</i>
➤ <i>рівень необхідної агресивності для забезпечення тривалої тривалості конкурентоспроможності фірми</i>

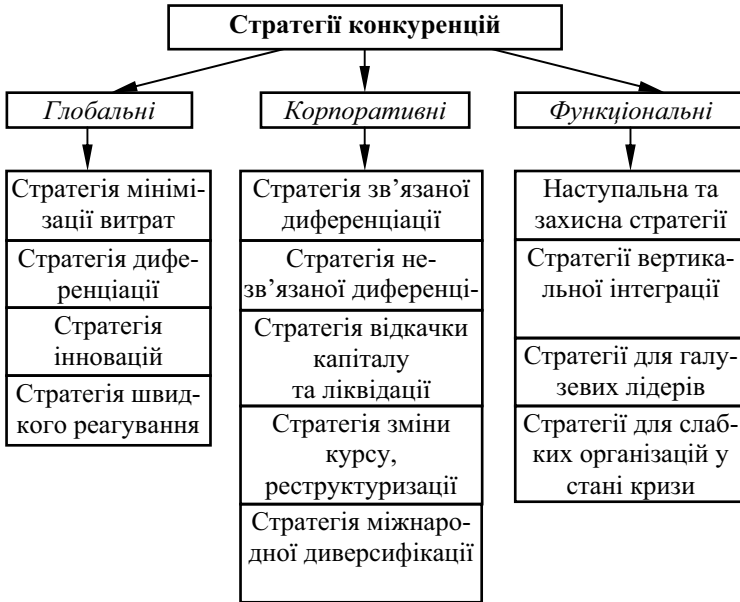
V. Опрацювання стратегічної поведінки

Це визначення системи внутрішніх і зовнішніх взаємин цінностей і конкретних програм дій. Стратегічне поведіння передбачає:

➤ <i>передбачення і здатність до адоптації стратегії у відповідності зі стратегічними змінами</i>
➤ <i>зміни стратегій конкурентної боротьби залежно від агресивності зовнішнього оточення</i>
➤ <i>протидія і керування опором стратегічним змінам</i>

VI. Стратегічна сегментація

➤ <i>Створення стратегічних господарських підрозділів (СПП), що характеризуються:</i>
▪ <i>спільністю виконуваних технологічних переділів</i>
▪ <i>затребуваністю на ринку результатів власного виробництва</i>
▪ <i>територіальною спільністю</i>
▪ <i>майновою відособленістю</i>
<i>СПП – це філії і дочірні фірми юридично відособлені і госпрозрахункові центри прибутку в структурі фірми з різним рівнем самостійності</i>
➤ <i>Створення стратегічних зон господарювання (СЗГ)</i>
<i>СЗГ – той регіон і сегмент ринку, на якому реалізується продукція СПП</i>
➤ <i>Створення зон стратегічних ресурсів (ЗСР)</i>
<i>ЗСР – визначальний перелік і характеристики постачальників, тобто альтернативних джерел постачання ресурсами на конкурентно-конкурсних основах</i>
➤ <i>Виявлення груп стратегічного впливу (ГСВ)</i>



Загальна класифікація конкурентних стратегій фірми

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття стратегічного потенціалу підприємства.
2. Назвіть складові економічного потенціалу підприємства.
3. Інтерпретуйте зміст процесу мобілізації ресурсів підприємства.
4. Дайте визначення поняття "конкурентоспроможність потенціалу підприємства".
5. Які методи застосовуються для оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства?
6. Назвіть інструментарій матричного методу для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
7. Назвіть інструментарій індикаторного методу для оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
8. З яких етапів складається процес управління стратегічним потенціалом підприємства?

9. Дайте визначення конкуренції.
10. Які є позитивні і негативні моменти у конкуренції?
11. Що є суб'єктом і об'єктом конкуренції?
12. Схарактеризуйте види і типи конкуренції.
13. Назвіть функції конкуренції.
14. Дайте визначення монополії.
15. Чим відрізняється конкурентоспроможність від конкурентної переваги?
16. Що означає поняття „національний ромб”?
17. Які основні причини втрати конкурентоспроможності?
18. Які Ви знаєте фактори конкурентоспроможності на світовому ринку?
19. Який функціональний підрозділ на підприємстві може здійснювати розробку стратегії конкуренції?
20. Назвіть основні функції відділу стратегічного розвитку підприємства.
21. Дайте визначення поняття "стратегічні зміни".
22. Яка особливість стратегічних змін? Що їх відрізняє від поточних змін на підприємстві?
23. Назвіть сфери здійснення стратегічних змін на підприємстві.
24. Яке призначення має "стартовий майданчик" у процесі здійснення стратегічних змін?

ТЕМА 4. ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ ФІРМИ

План

1. Поняття про економічну стратегію.
2. Стратегія продукту.
3. Стратегія ціноутворення.
4. Стратегічні аспекти інтернаціоналізації у формуванні політики зовнішньоекономічної діяльності фірми.

Література: 2, 3, 7, 10, 11, 24, 25, 32, 34, 40, 71, 93, 104, 105, 113, 133.

Базові поняття: економічна стратегія; оптимальна товарна номенклатура; детермінанти “національного ромба”; життєвий цикл продукту; товарний асортимент; форми виходу на світовий ринок; показники економічної ефективності; вільна економічна зона; матриця “Продукт-ринок” І.Ансоффа; елементи ціни товару; продуктова політика; модель “OLI” Дж. Даннінга.

1. ПОНЯТТЯ ПРО ЕКОНОМІЧНУ СТРАТЕГІЮ

Економічна стратегія:

- а) опрацьовує правила та прийоми, що забезпечують економічно ефективне досягнення стратегічних цілей;
- б) розробляє правила та прийоми досягнення стратегічних цілей, які ґрунтуються на стимулюванні зацікавленості усіх учасників розробки та реалізації стратегії.

Три питання економічної стратегії фірми

1	Що і в якій кількості виробляти?
2	Як та якими засобами виробляти?
3	Для кого і коли виробляти?

Сутність економічної стратегії

1	Вибір таких способів виявлення стратегічних цілей, які призводять до скорочення транзакційних витрат
2	Вибір таких цілей, досягнення яких вимагає найменших сумарних виробничих та транзакційних витрат
3	Вибір цілей, досягнення яких забезпечує найбільший приріст рівня конкурентного статусу за рахунок сукупного впливу потенціалу фірми і детермінантів “національного ромбу”



Складові економічної стратегії фірми

Сім правил та прийомів опрацювання економічної стратегії фірми

1. Дослідження умов конкурентної переваги, що формується детермінантами національного ромба всередині країни та за її межами, і виявлення переважної місії фірми
2. Дослідження ринків потенційних товарів і послуг, що відповідають місії фірми, та вибір таких стратегічних зон господарювання, які здатні в довготерміновій перспективі забезпечити зовнішню зручність фірми
3. Формування товарного асортименту фірми, який задовольняє актуальні потреби потенційних покупців і систематичне отримання на цій основі прибутку, що має можливість реалізувати розширене відтворення
4. Розподіл наявних ресурсів між різними напрямками діяльності для забезпечення максимальної продуктивності використання цих ресурсів
5. Взаємодія з ринками чинників виробництва, цінних паперів, валютними ринками для підтримки стратегічного потенціалу фірми
6. Формування ефективної цінової політики для стійкого становища фірми на традиційному та нових ринках
7. Раннє розпізнавання кризових тенденцій як у масштабах національної та світової економіки, так і в середині фірми для запобігання банкрутству

Чотири етапи формування економічної стратегії фірми

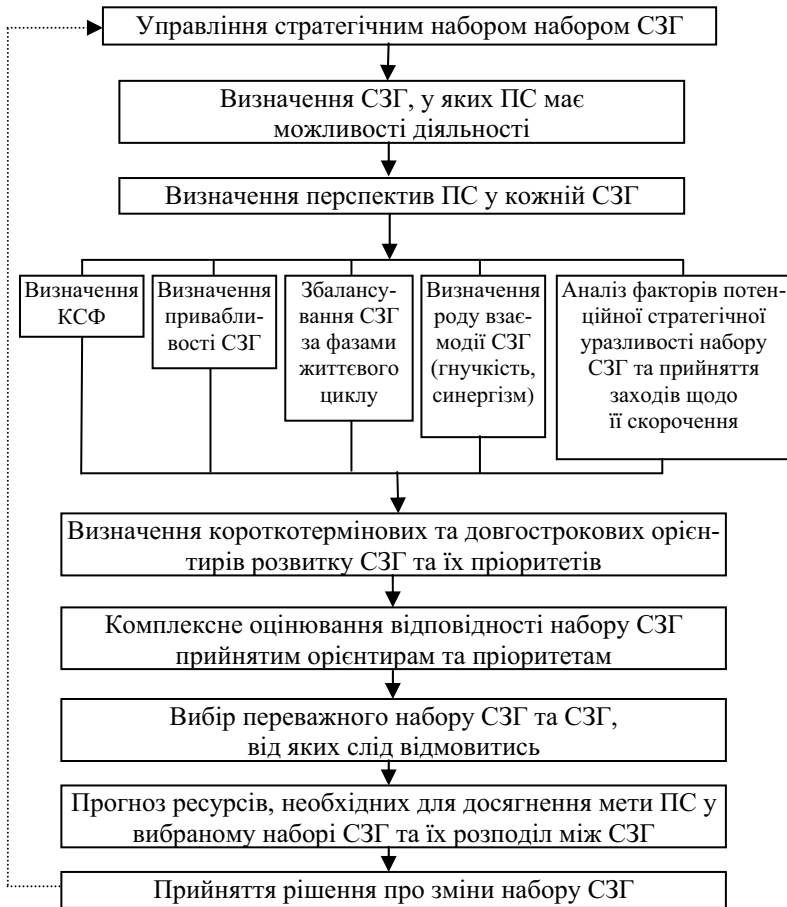
1. Аналіз нестабільності зовнішнього середовища фірми та вибір такого виду стратегічного управління, що найбільш придатне для прогнозованого рівня нестабільності в перспективі
2. Аналіз досягнутого рівня конкурентного статусу фірми та виявлення локальних стратегічних цілей, досягнення яких забезпечить її конкурентну перевагу
3. Вибір найефективніших засобів досягнення стратегічних цілей за рахунок посилення стратегічного потенціалу фірми і використання сприятливих умов, що формують детермінанти “національного ромба”
4. Опрацювання та реалізація стратегічної програми технічного і соціального розвитку фірми на плановану перспективу, коригування її з урахуванням аналізу “зворотних зв’язків”

Чотири відмінності економічної стратегії від поточного управління фірмою

1. Процес опрацювання економічної стратегії не завершується якоюсь негайною дією – він завершується встановленням загальних напрямів, просування, за якими забезпечить зміцнення конкурентного статусу фірми
2. Використання узагальненої, неповної та неточної інформації щодо можливих альтернативних стратегій і як наслідок – зростання невизначеності зовнішнього середовища, цілей, дій конкурентів тощо
3. Суттєве посилення зворотного зв'язку при опрацюванні економічної стратегії через циклічність процесу опрацювання економічної стратегії з постійним коригуванням початкових цілей у міру уточнення інформації щодо чинників, які визначають конкурентний статус фірми
4. На рівні стратегічного планування складно визначити планування показників корисності тих чи інших стратегічних рішень, тобто визначити їхню прагматичну цінність у якихось одиницях виміру. Тому доводиться використовувати показники витрат у грошовому виразі та бальну систему оцінок

Аналіз використання потенціалу підприємства повинен охопити такі сфери діяльності підприємства:

- 1) організацію управління
- 2) маркетинг, дослідження і розробки
- 3) технологію
- 4) персонал
- 5) фінанси
- 6) організаційну культуру та імідж.

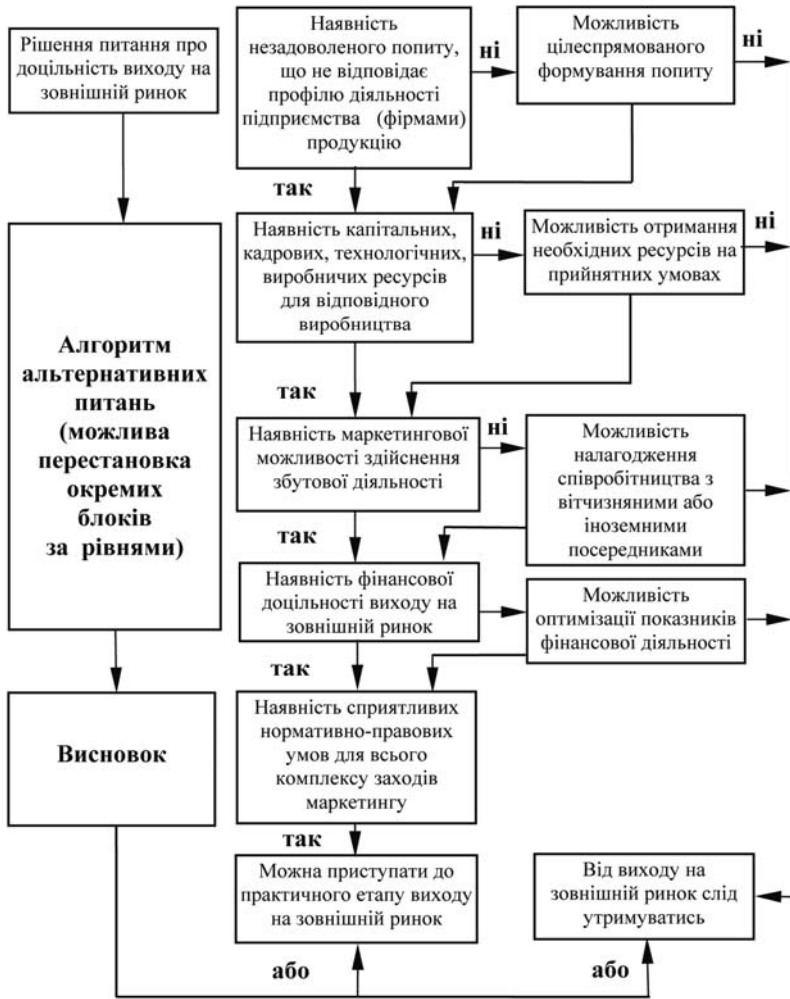


Управління стратегічним набором СЗГ

2. СТРАТЕГІЯ ПРОДУКТУ



Схема оцінки перспектив виходу товарів на зовнішній ринок



Механізм прийняття потенційним експортером рішення про вихід на зовнішній ринок

Ринок / Продукт	Існуючі	Нові
Існуючі	Обробка ринку	
	Посилення заходів маркетингу на існуючих ринках для існуючих продуктів з метою стабілізації або розширення обсягу ринку: збільшення споживання (зниження ціни, збільшення обсягу упаковки, зниження якості); залучення покупців конкуруючих продуктів; активізація латентної потреби (реклама, пропозиція проб, зниження цін)	Вихід на нові ринки з існуючими продуктами: збут на нових ринках (інтернаціоналізація, глобалізація); розширення функцій продукту; нові сфери застосування існуючого продукту; пристосування існуючого продукту до вимог певних сегментів (сегментування ринку)
Нові	Розвиток продукту	Диверсифікація
	Продаж нових продуктів на існуючих ринках: впровадження дійсно нових товарів, квазі-нових, нових лише для підприємства	Продаж нових продуктів на нових ринках (різні технології), що пов'язані з діяльністю на стагнуючих ринках, необхідністю зниження ризику, фінансовими вигодами, страхування постачання чи збуту. Існує три форми диверсифікації: горизонтальна (автомобілі-мотоцикли); вертикальна (бавовна-сорочки); латеральна (устаткування для переробки пластмас, скла з теплозахисним покриттям)

Матриця “Продукт–ринок” І. Ансоффа

Конкурентоспроможність товару – це його здатність оптимально задовольняти покупця при найменших витратах.

Головними складової конкурентоспроможності товару є його споживчі властивості і ціна.

Конкурентну перевагу можна визначити і дослідити лише в порівнянні з іншими товарами або фірмами.

Винятком є товари, які не мають аналогів на ринку. У цьому випадку конкурентну перевагу можна назвати абсолютною.

Відносність конкурентних переваг проявляється ще й у тому, що вони проявляються на одних ринках і можуть не мати їх на інших і, крім того товар, що терпить комерційний провал, що витісняється з ринку, може через певний час мати успіх внаслідок стрибка інфляції, виходу з ринку новного конкурента, зміни курсу валют або успішного проведення рекламної компанії.

Для підвищення конкурентоспроможності товару необхідно забезпечити можливість кількісно її вимірювати, завдяки чому можна буде управляти її рівнем. Така інформація, зібрана у вигляді системи економічних показників, є важливим етапом процесу поліпшення конкурентоспроможності. Аналіз кількісних показників дає можливість судити про рівень конкурентоспроможності на поточний період, про міру необхідності її підвищення, оцінити ефективність заходів, які були прийняті на початковому етапі.

Якщо товар, реалізований фірмою, конкурентоспроможний, то забезпечується досягнення головної мети фірми – одержання прибутку, достатнього для виживання в умовах ринкових відносин.

Сукупність засобів впливу на споживачів за допомогою товару (послуги) називають **товарною (продуктовою) політикою підприємства.**

Складові товарної політики

- 1) визначення оптимального асортименту товарів (послуг) та його постійне поновлення;
- 2) якість продукції;
- 3) дизайн;
- 4) упаковка;
- 5) товарна марка;
- 6) відповідність критеріям споживачів.

Визначення оптимальної номенклатури передбачає включення у виробничу програму підприємства товарів, виробництво і збут яких орієнтовані на ринкові потреби, позитивно впливають на розвиток підприємства, приносить прибуток, сприяють досягненню інших цілей.

Товари, що входять до оптимальної продуктової номенклатури

✓ ті, які мають попит та успішно реалізуються на ринку
✓ ті, які потребують модифікування відповідно до вимог споживачів або для запровадження на новому ринку
✓ ті, які потрібно зняти з виробництва через невідповідність вимогам покупців
✓ нові вироби, виробництво яких належить освоїти

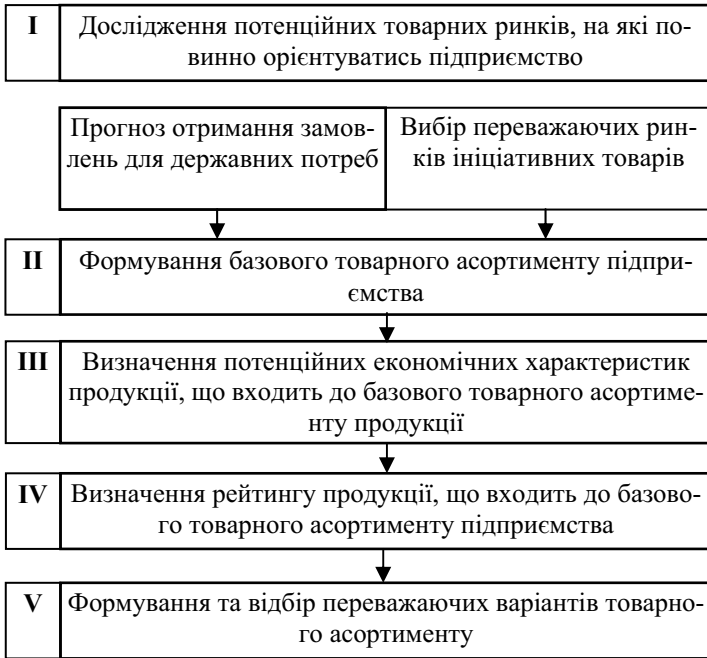
Сукупність товарної політики полягає у визначенні і підтримці оптимальної структури товарів, що реалізуються, з урахуванням поточних і довготривалих цілей підприємства.

Стратегічний підхід до вирішення завдань товарної політики

1) залучення і збереження тих споживачів у вибраних ринкових сегментах, які забезпечують стабільний стан на ринку в поточний момент і в перспективі
2) оцінювання можливих варіантів максимізації загального прибутку

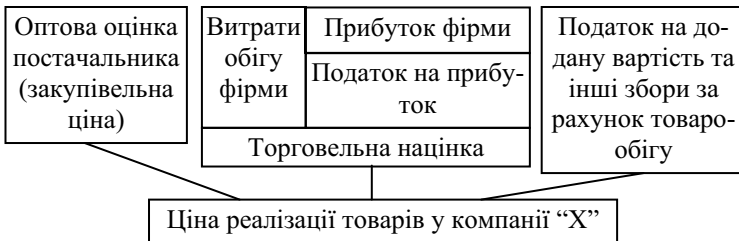
Стратегічні постулати товарної політики

<p>1. Одним центральних завдань товарної політики є збереження та розвиток підприємства як соціально-економічної системи.</p>
<p>2. Зміна товарної номенклатури повинна бути спланована як частина маркетингової програми. Кінцевою метою таких змін має бути збільшення прибутків фірми</p>
<p>3. Затримка з вилученням із продажу застарілих товарів може призвести до зменшення прибутку внаслідок нагромадження в капіталах збуту застарілих товарів; реалізація нової продукції не завжди приводить до успіху, особливо коли не враховані специфічні вимоги ринку</p>
<p>4. Найбільш важливими чинниками, які визначають позиції товару, є ціна, якість та дизайн продукції, імідж компанії та товару, організація післяпродажного обслуговування</p>
<p>5. За принципом Каретто, 80 % загального обсягу продажу припадає на 20 % продукції, тому потрібно постійно ревізувати номенклатуру продукції підприємства, вилучаючи з неї виробу, які не мають попиту</p>



Порядок формування товарного асортименту фірми

3. СТРАТЕГІЯ ЦІНОУТВОРЕННЯ



Склад оптової ціни реалізації товарів в компанії "X"

Повна вартість продукту (інформація для опрацювання цінової стратегії)

Операції пов'язані з постачальниками		Операції, що продукують внутрішні витрати					Операції, що пов'язані з просуванням товару до кінцевого споживача	
Придбання матеріалів, комплектуючих (включаючи зовнішньою економію зв'язки)	Виробництво продукції та пов'язані з ним операції	Маркетинг та збут	Обслуговування споживачів (включаючи зовнішні зв'язки)	Загальні адміністративні операції	Прибуток	Оптові дистрибутори та мережа дилерів	Роздрібна торгівля	
1	2	3	4	5	6	7		
Сировина та матеріали, комплектуючі і запчастини (включаючи імпорт)	Забезпечення виробничого процесу та роботи обладнання	Діяльність по організації продажу	Торговий та офісний сервіс	Набір робочої сили та навчання	Фінансове та бухгалтерське обслуговування	Усі витрати та надбавки до вартості з боку дистрибуторів, оптових та роздрібних продавців, чия діяльність проштовхує товар до кінцевого споживача		
Енергія	Інформація та оброблення даних	Реклама	Оброблення інформації	Допомога по безробіттю та інші виплати	Юридичне обслуговування			
Зовнішні транспортні послуги	Збирання та упакування	Маркетингові дослідження	Післяпродажний сервіс	Зовнішні зв'язки	Public relation			

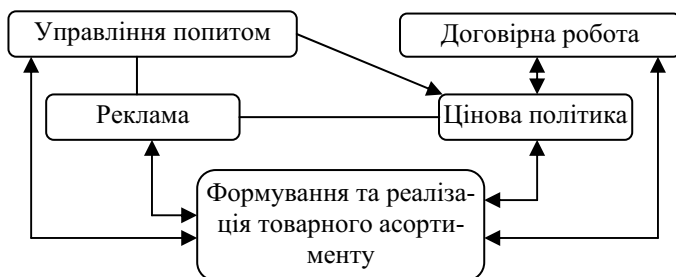
1	2	3	4	5	6	7
Зовнішньоекономічні витрати у постачальників	Витрати на робочу силу	Технічна література	Керівництво сервісом та навчання	Комп'ютерний сервіс	Загальнофірмове управління	
Складування	Експлуатаційні витрати	Відрадження та представництво	Зачастини	R & D	Відсотки за кредити	
Прійом та технічна експертиза	R & D	Публікації	Транспорт, що обслуговує служби та інші витрати по доведенню сервісу до споживача	Налагодження зв'язків	Податки	
Трансакційні витрати, пов'язані з початальними ресурсів	Контроль якості	Дилерські та дистрибуторські витрати	Стосунки з зовнішніми споживачами	Безпека	Остаточне регулювання витрат	
	Допоміжні матеріали	Трансакційні витрати, пов'язані з покупцями товарів	Управління та розвиток	Поставка та оснащення зазначеного призначення		
	Управління виробництвом			Профспілки та інші громадські організації		

Принципи ціноутворення в умовах різних моделей ринку

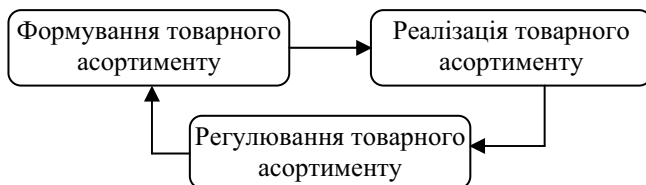
Характерні особливості	Види ринків			
	Чиста конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Чиста монополія
Базисна ціна	Складається на ринку	Складається на ринку за групами аналогічних товарів	Складається на ринку або встановлюється на основі таємного зговору (картельна угода)	Відсутня
Коригування базисної ціни	Відсутня	Коригується за рівнем конкурентоспроможності	Відсутня	Відсутня
Предмет (сфера) економічного аналізу	Оптимізація обсягів виробництва за ціною що склалася	Пошук інтервалу зміни продажної ціни	Рівень середніх витрат та задовільного економічного прибутку	Рівень середніх витрат та справедливого прибутку
Умови прийнятності результатів економічного аналізу	$P_k = MC = AC$ $Q = f(P_k)$	$P_{mk} > Ac_{min} > MC$ $Q_{mk} = f(P_{mk})$ при $MC = MR$	$P_o = AC$ – задовільний економічний прибуток $Q_o = f(P_o)$	$P_{mo} = MC$ – суспільно-оптимальна ціна $P_{mc} = AC$ що забезпечує справедливий прибуток $Q_{mc} = f(P_{mc})$
Державні регулювання	Відсутня	Відсутня	Антитрестівські закони	Антимонопольні закони

P_k, P_{mk}, P_o, P_{mc} – переважний рівень ціни в умовах чистої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та чистої монополії відповідно;

Q_K, Q_{MK}, Q_O, Q_{MC} – обсяг виробництва виробів при заданому переважному рівні ціни в умовах чистої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та чистої монополії відповідно.



Взаємозв'язок елементів комерційної стратегії торговельного підприємства

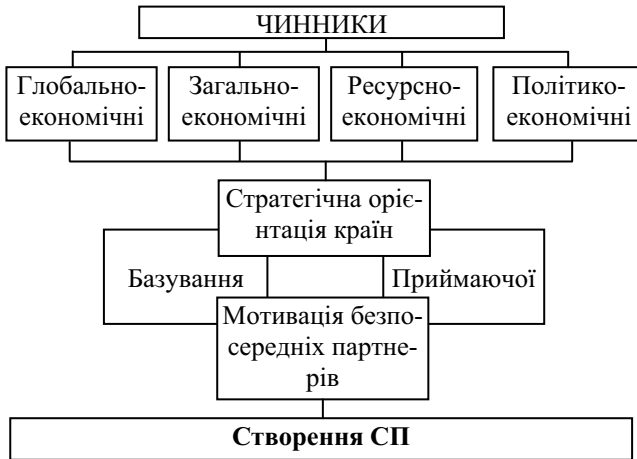


Взаємозв'язок елементів формування та реалізації товарного асортименту комерційного підприємства



Стратегія формування товарного асортименту на майбутній період

4. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ У ФОРМУВАННІ ПОЛІТИКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ



Стратегія мотивації ЗЕД

Форми виходу	Переваги	Недоліки
Експорт	<ul style="list-style-type: none"> • Збереження контролю • Підтримка виробництва в країні 	<ul style="list-style-type: none"> • Вразливість перед зарубіжними протекціоністськими бар'єрами • Чутливість щодо коливань валютних курсів
Контрактні коопераційні угоди: <ul style="list-style-type: none"> • ліцензування • франчайзинг 	Невисока потреба в інвестиціях	Мінімальний рівень реального контролю
Спільні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Мінімальність ризику • Потреба в менших затратах у разі створення власної виробничої філії 	<ul style="list-style-type: none"> • Необхідність виконання високодеталізованої контрактної роботи • Складність управління
Створення за межами власної виробничої філії	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення повного контролю • Локалізація виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> • Необхідність значних інвестицій • Можлива непопулярність з політичної точки зору

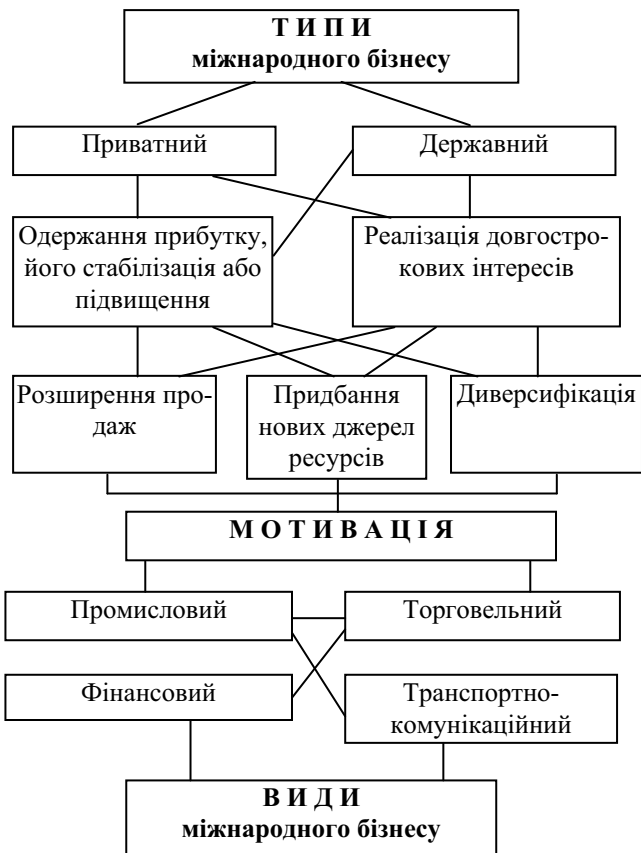
Переваги і недоліки різних форм виходу на зовнішній ринок



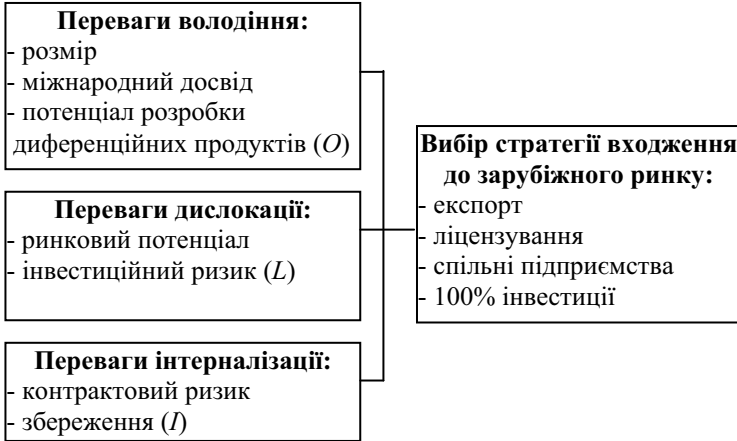
Перелік стратегічних питань, які регулюються в угодах на міжнародному рівні



Основні мотиви створення вільних економічних зон в Україні



Типи та види міжнародного бізнесу



Модель “OLI” Дж. Даннінга

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття "стратегічна зона господарювання (СЗГ).
2. Як називається процес виділення СЗГ?
3. Назвіть параметри стратегічної сегментації.
4. Схарактеризуйте етапи процесу стратегічної сегментації.
5. Які параметри використовуються для характеристики перспектив розвитку СЗГ?
6. Яка СЗГ вважається привабливою для підприємства?
7. За якою формулою здійснюється оцінка привабливості СЗГ?
8. Який інструментарій використовується для оцінювання перспектив зростання СЗГ?
9. Який інструментарій використовується для оцінювання перспектив рентабельності СЗГ?
10. Які матриці (стратегічні базові підходи) використовуються для вибору стратегічних позицій підприємства в привабливих СЗГ?

11. Схарактеризуйте зміст моделі Мак-Кінзі.
12. Схарактеризуйте зміст моделі "Shell/DPM".
13. Схарактеризуйте зміст моделі СПБТУ.
14. Який структурний підрозділ підприємства здійснює управління набором СЗГ?
15. Назвіть ознаки належності виробничих підрозділів підприємства до СЦГ.
16. Розкрийте зміст концепції стратегічної гнучкості в управлінні набором СЗГ.
17. Як саме інтерпретується синергійний ефект?
18. Які способи використовуються для оцінювання синергійного ефекту в управлінні СЗГ?
19. Назвіть основні джерела синергійного ефекту в управлінні набором СЗГ.

ТЕМА 5. МАРКЕТИНГ В СТРАТЕГІЇ ФІРМИ

План

1. Включення маркетингу до стратегічного управління.
2. Роль маркетингу в товарній (продуктовій) стратегії фірми.
3. Основні етапи маркетингового управління фірмою.
4. Маркетинг як філософія виживання на ринку.

Література: 9, 21, 45, 61, 66, 68, 71, 91, 105, 134.

Базові поняття: маркетинг; завдання маркетингу; сегментація ринку; елементи комерційної діяльності; комунікації маркетингу; метод “Дельфі”; базисні стратегії маркетингу; маркетингове середовище; попит; маркетинговий контроль.

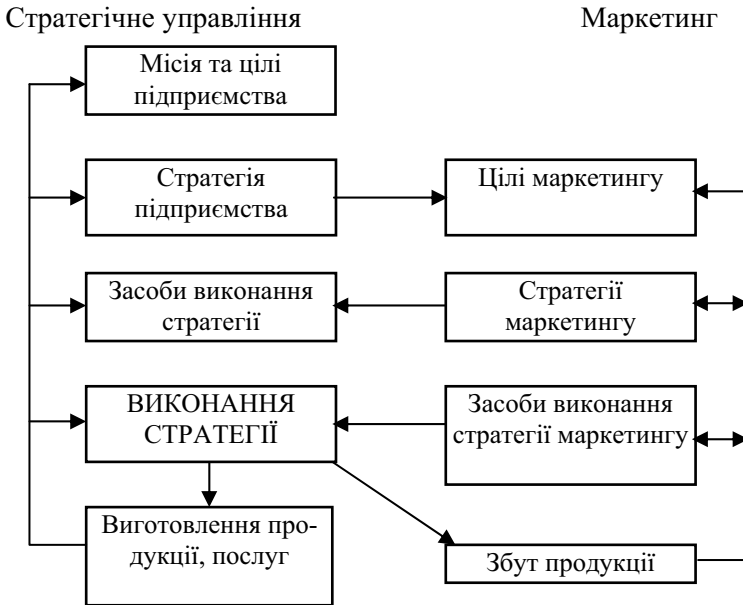
1. ВКЛЮЧЕННЯ МАРКЕТИНГУ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Маркетинг – це виявлення потреб, формування попиту на продукцію; це організація постачань товарів і послуг; це забезпечення рентабельної діяльності підприємства.

Головні цілі маркетингової діяльності

1) забезпечити оптимальну пропорційність між попитом і пропозицією продукції визначеного виду й асортименту завдяки гнучкому реагуванню на динаміку попиту і маневруванню наявними ресурсами
2) формування системи договірних і ринкових відносин із всіма елементами і структурами споживання як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні
3) вплив на торговельно-технологічний (виробничий) процес з метою стимулювання, відновлення й удосконалювання асортименту і поліпшення якості продукції, що випускається
4) активний пошук нових ринків збуту
Маркетинг служить для того, щоб необхідна ринку продукція за оптимальними цінами доходила до покупця, якому вона потрібна.

Сутність маркетингу полягає в тому, що робити і продавати потрібно тільки те, що необхідно ринку, а не нав'язувати покупцеві те, що вже зроблено.

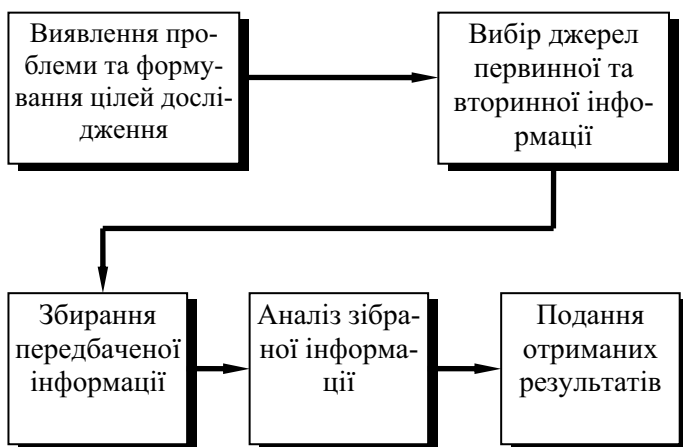


Включення маркетингу в стратегічне управління підприємством

Перш ніж почати справу, підприємець повинен бути впевнений, що його продукція комусь потрібна в певній кількості; повинен знати ємність свого ринку, а також конкурентів, що працюють на цьому ринку. Саме з цією метою здійснюється *дослідження ринку*. Ринку звичайно поділяється на визначені частини за різного роду ознаками, зокрема, демографічними – віком, статтю, рівнем освіти, національним менталітетом, місцем проживання тощо. На ринку ведеться пошук однорідних за своїм поведінням груп споживачів, що й розглядаються як окремий ринковий сегмент.

Сегментація ринку є основою і початком розробки стратегії фірми.

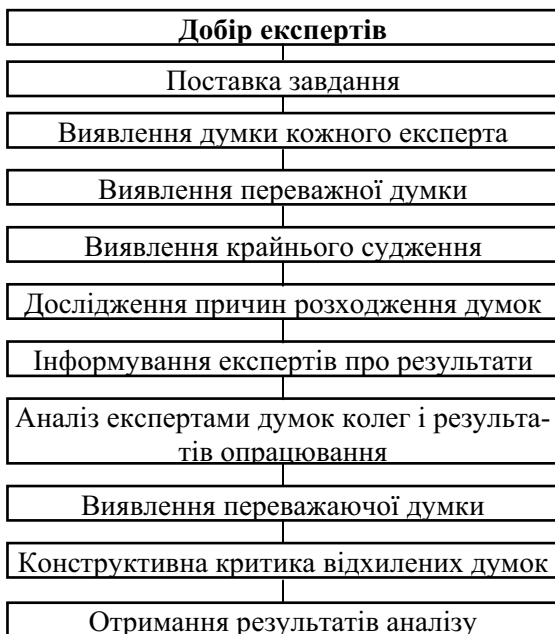
Перше базисне завдання маркетингу – сегментація кожного ринку, тобто намагання розділити всіх споживачів кожного цікавлячого фірму ринку на досить великі групи. Кожна група пред'являє особливі істотно відмінні вимоги до характеристик товару (послуг). Виділивши потім найкращі для фірми сегменти, можна переходити до докладного дослідження „нестачі” не споживача взагалі, а саме того, який характерний для даного сегмента. Паралельно фірма визначає і вивчає своїх конкурентів – їхнє загальне положення на ринку, фінансову і комерційну діяльність, товари, ціни тощо. Окремий вид досліджень на даному етапі – вивчення галузевих тенденцій. Підприємству важливо вчасно зрозуміти, в якому напрямі розвиваються технологія і виробу, що відіграють основну роль у галузі, щоб як мінімум не відстати, а краще випередити ці тенденції.



Етапи проведення маркетингового дослідження

Оцінювання нових товарів і послуг (процес створення нового асортименту для фірми) – аналітичне завдання маркетингу з синтезу інформації, поглядів, припущень прогнозів.

Центральне завдання аналітичного маркетингу – дослідження ринку.



***Алгоритм використання методу «Дельфі»
при проведенні маркетингового дослідження***

Дві основні цілі, на які орієнтовані завдання маркетингу

- | |
|--|
| 1. Продати максимально можливу кількість товарів фірми, забезпечуючи при цьому необхідну прибутковість її діяльності |
| 2. Доставити споживачеві максимум задоволення, постійно формуючи і розвиваючи в ньому прагнення купувати товар і користуватися послугами фірми не тільки сьогодні, але й у перспективі |

Дві цілі комунікацій маркетингу

- | |
|--|
| 1. Спонукати споживача придбати товар і скористатися послугами вашої фірми |
| 2. Сформувати в споживача стійке позитивне реноме фірми |

Дві базисні маркетингові стратегії

1. Стратегія ціни. Вибір цієї стратегії залежить від виду товарів і послуг та позиції покупця

2. Преференційна (пільгова) стратегія. Вона припускає змішаний маркетинг, що ставить підприємство по одному або декількох пунктах у положення, що вигідно відрізняє його від конкурентів. Конкуренція, широкий вибір товарів на ринку, швидке відновлення їхньої номенклатури постійно ставлять перед підприємством питання, як покупець сприйме той або інший товар, які причини успіху або невдачі товару

Дві стратегічні проблеми аналітичного маркетингу

1. Знайти цікаві, вигідні для підприємства можливості збуту його товарів і послуг та розвитку діяльності взагалі

2. Передбачати найбільш великі небезпеки, що підстерігають фірму на ринку зараз і в перспективі

Завдання розробки стратегії – серцевина маркетингу. Аналіз і оцінювання дають основу ринкових рішень фірми, а виконавчі завдання їх реалізувати. Стратегічні завдання маркетингу – це насамперед вибрати найкращі можливості ринкового поведіння фірми.

Чотири основні інструменти, за допомогою яких фірма може найбільш ефективно досягати своїх цілей на ринку

- | |
|--------------------|
| - товари і послуги |
| - ціни |
| - система збуту |
| - реклама |

Варіюючи товарним асортиментом і його відновленням, уміло використовуючи в різних ринкових ситуаціях цінову політику, гнучко розвиваючи систему збуту, змінюючи рекламу фірма досягає успіху в споживачів і перемагає конкурентів.

Кожне підприємство, незалежно від розмірів і характеру діяльності, завжди вирішуватиме три комплексні завдання маркетингу.

Функціональні завдання маркетингу		
Аналітико-оцінювальні завдання I	Завдання розробки стратегії II	Виконавчі завдання III
1. Сегментація ринку і вибір власних («своїх») сегментів 2. Дослідження споживачів 3. Вивчення конкурентів 4. Вивчення галузевих тенденцій 5. Вивчення загально-економічних тенденцій 6. Дослідження ринку, включаючи кон'юнктурні дослідження 7. Оцінювання нових товарів і послуг 8. Аналіз і оцінювання маркетингу у фірмі	1. Розробка товарної стратегії 2. Розробка цінової стратегії 3. Розробка рекламної стратегії 4. Розробка стратегії збуту 5. Розробка ринкової стратегії фірми	1. Товарний рух 2. Збут 3. Комунікативні завдання: - реклама - паблик рілейшнз - особисті продажі 4. Сервіс

Оцінювання нових товарів і послуг (процес створення нового асортименту для фірми) – це синтезуюче аналітичне завдання маркетингу, що може бути успішно реалізоване тільки на підставі якісного рішення всіх попередніх завдань.



Функціональні завдання маркетингу у фірмі

У цілому взаємозв'язок завдань маркетингу виглядає так: спочатку вирішують аналітико-оцінні завдання, а на підставі цієї інформації розробляють і координують основні стратегії, що потім і реалізують у процесі здійснення виконавчих завдань.

2. РОЛЬ МАРКЕТИНГУ В ТОВАРНІЙ (ПРОДУКТОВІЙ) СТРАТЕГІЇ ФІРМИ

Кон'юнктурні дослідження передбачають короткострокові дослідження, що уловлюють поточні тенденції і найближчу перспективу ринкової динаміки.

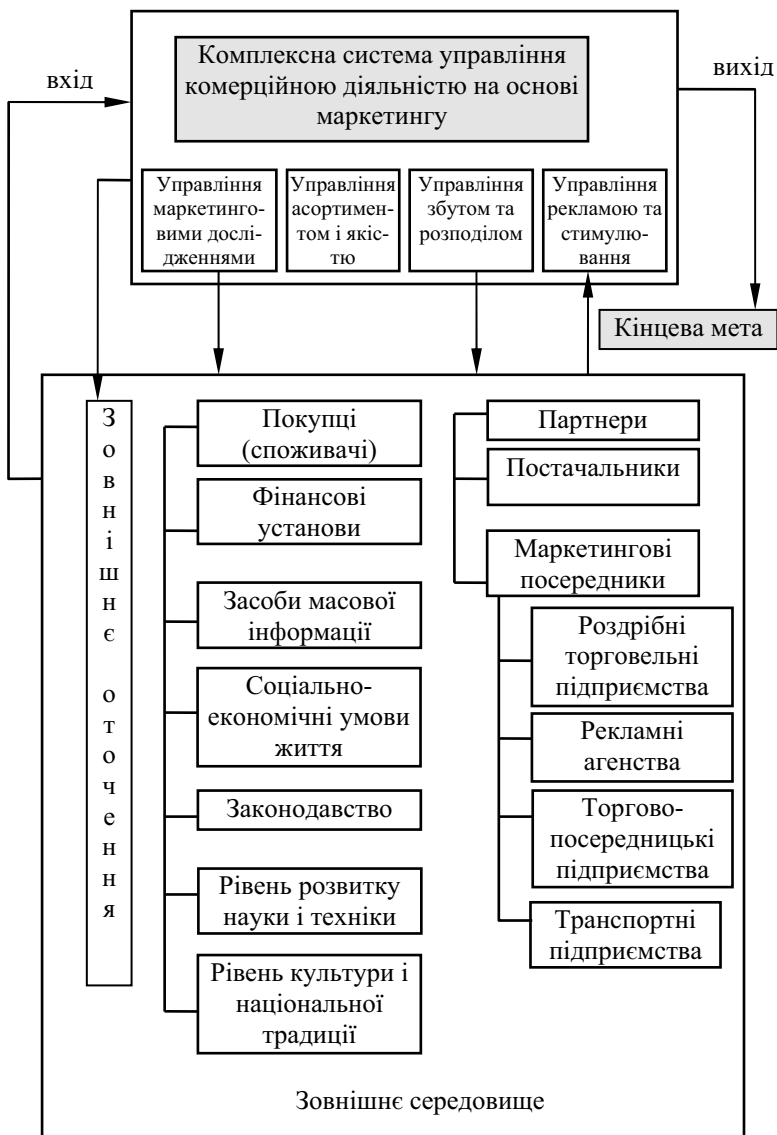


Товарно-функціональна структура маркетингу

Ч и н н и к и

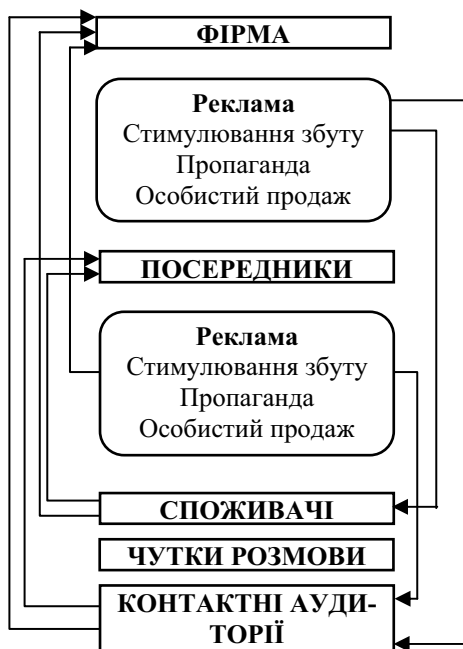


Маркетингове середовище підприємства

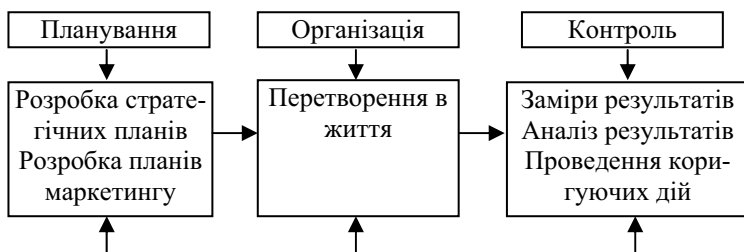


Стратегія формування господарських зв'язків торгового підприємства на основі маркетингу

3. ОСНОВНІ ЕТАПИ МАРКЕТИНГОВОГО КЕРУВАННЯ ФІРМОЮ



Комунікації і зворотний зв'язок у маркетингу



Взаємозв'язок між плануванням, організацією маркетингу та системою контролю

Типи маркетингового контролю

Тип контролю	Основні відповідальні	Ціль контролю	Прийоми та методи контролю
Контроль за виконанням річних планів	Вище керівництво середньої ланки	Впевнитись у досягненні намічених результатів	Аналіз можливості збуту. Аналіз частки ринку. Аналіз співвідношення між затратами на маркетинг та збутом. Спостереження за ставленням клієнтів
Контроль прибутковості	Контролер з маркетингу	З'ясувати, на чому фірма заробляє гроші, а на чому втрачає їх	Рентабельність у розбивці по товарах, територіях, сегментах ринку, торгових каналах, обсягах замовлень
Стратегічний контроль	Вище керівництво Ревізор з маркетингу	З'ясувати, наскільки ефективно фірма використовує кращі з наявних маркетингових можливостей	Ревізія маркетингу



Функціонально-організаційна структура маркетингу



Товарно-організаційна структура маркетингу

4. МАРКЕТИНГ ЯК ФІЛОСОФІЯ ВИЖИВАННЯ НА РИНКУ

В основу діяльності підприємства, яке дотримується принципів маркетингу, закладається найбільш ефективна з точки зору кінцевого результату ідея — спочатку дізнатись, який товар та з якими споживчими властивостями, за якою ціною, в яких кількостях і яких місцях хоче придбати потенційний споживач, а вже потім думати про організацію відповідного виробництва.

Попит – це платоспроможна потреба покупця. Тому підприємство, виходячи на ринок, повинне пропонувати не товари й послуги, а засоби рішення проблем покупців.

Фірма, яка орієнтується на маркетинг, пропонує не товари та послуги, а засоби вирішення проблем покупців. Управління маркетингом ґрунтується на такому формуванні товарних пропозицій та послуг, за яким враховуються потреби ринку (як наявні, так і прогнозовані), використовується ефективна політика цін, а також засоби інформації для формування, стимулювання, обслуговування ринку. При цьому визнається необхідність пристосування виробництва та збуту до запитів та оцінки ринку.

“Робота компанії повинна відповідати очікуванням клієнтури”

/Ф.Котлер/

Для цього необхідно

● ставити мету і виходячи з неї:
● розробляти стратегії, щоб:
● виконувати заходи, за якими відповідно:
● повинна бути встановлена чітка відповідальність.

Важлива роль маркетингу визначається виконуваними ним функціями, головна з яких – *функція забезпечення користі для споживачів і суспільства, задоволення їхніх потреб.*

Маркетинг виступає в якості філософії підприємництва, тобто матеріалізується в систему заходів з вивчення проблем, пов'язаних з виробництвом і продажем продукції фірми.

Процес управління маркетингом ґрунтується на

аналізі ринкових можливостей;
виявленні цільових ринків;
розробці усього комплексу маркетингу;
впровадження в життя намічених заходів.

Маркетинг здатний підказати величезну кількість ідей, що стосуються найрізноманітніших сфер діяльності підприємства: товарна політика, дослідження потреб споживачів, ринкова цінова політика, збут, реклама, сервіс і т. д. Як відомо, будь-яке підприємство перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Головні напрями антикризової маркетингової політики підприємств

• Структурна перебудова підприємств з метою поліпшення якості та асортименту продукції;
• Формування нової економічно виправданої системи витрат
• Мінімізація витрат
• Розробка і використання ефективних інструментів стимулювання збуту як на традиційних, так і на нових ринках та ін.

На ринку фірму чекає зустріч з конкурентами. Насамперед, варто визначитися з тим, яку вигоду пропонує споживачеві конкурент, а яку – ваша фірма. Ця вигода може бути не тільки чисто економічною, зумовленою рівнем цін та витрат, а й пропонованим асортиментом продукції та її споживчих якостей. Важливі й усе більшого значення набувають не стільки фізичні властивості товарів, скільки його зовнішній вигляд, упаковка, товарний знак, марка, престижність, сервісне обслуговування, гарантії.

Контрольні питання

1. Схарактеризуйте шкалу для оцінювання рівня нестабільності зовнішнього середовища (за І.Ансоффом).
2. Перерахуйте завдання проведення опитувань представників груп впливу.
3. Назвіть типи системи управління підприємством залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища.
4. Які системи управління підприємством використовуються в умовах порівняно стабільного зовнішнього середовища?
5. Які системи управління підприємством використовуються в динамічних умовах зовнішнього середовища?
6. Які системи управління підприємством використовуються в кризових умовах?
7. Функціонально-організаційна структура маркетингу.
8. Товарно-організаційна структура маркетингу.
9. Товарно-функціональна структура маркетингу.
10. Схема використання методу „Дельфі” при проведенні маркетингових досліджень. Стратегія формування господарських зв'язків підприємства на основі маркетингу.
11. Типи маркетингового контролю.
12. Головні цілі маркетингової діяльності.
13. Базисні маркетингові стратегії.
14. Функціональні завдання маркетингу у фірмі.
15. Схарактеризуйте зміст системи управління на підставі ранжирування стратегічних завдань.
16. Схарактеризуйте зміст системи управління за "слабкими сигналами" з маркетингового середовища фірми.
17. Дайте визначення слабким сигналам зовнішнього середовища.
18. Схарактеризуйте зміст системи управління в умовах несподіваних подій.

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЯ ПЕРЕДБАЧЕННЯ КРИЗ ТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ

План

1. Поняття про антикризове керування.
2. Класифікація криз в економіці.
3. Методологія прогнозування криз.
4. Антикризове керування підприємством.
5. Підприємницький ризик та роль випадку в реалізації стратегії фірми.
6. Стратегія запобігання банкрутству фірми.

Література: 1, 12, 17, 20, 22, 24, 25, 27, 53, 60, 67, 106, 114, 117, 133.

Базові поняття: криза; теорія криз; антикризове управління; ризик; ризикова ситуація; умови виникнення; платоспроможність фірми; показники платоспроможності; банкрутство фірми; потенційне банкрутство; стан платоспроможності; технічне банкрутство.

1. ПОНЯТТЯ ПРО АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

Антикризове управління – це управління, що націлене на запобігання можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання.

Суть антикризового управління полягає в об'єктивному та неупередженому виявленню змісту та глибинних причин кризи, закономірностей її протікання, можливих сценаріїв, рушійних сил та наслідків виходу з неї, адаптації підприємств до змін в оточенні.

Ключові моменти сучасної системи поглядів на антикризовий менеджмент

1. На перше місце висувається проблема гнучкості, адаптованості до постійних змін зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище характеризується як сукупність перемінних, котрі перебувають за межами і не є сферою безпосереднього впливу з боку менеджменту

2. Застосування до керування ситуаційного підходу, відповідно до якого вся організація усередині підприємства є ні що інше, як відповідь на різні впливи ззовні. Центральний момент тут – ситуація, тобто конкретний набір обставин, що впливають на роботу підприємства в даний період часу

3. Підприємство – це насамперед соціальна система, ефективність якої залежить від головного її ресурсу – людини. Завдання менеджерів – організувати ефективну спільну роботу, в процесі якої кожна людина здатна максимально розкрити свій потенціал

Відмінності антикризового управління від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту

1. Головна його мета – забезпечити міцне положення на ринку і стабільно стійкі фінанси підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних метаморфоз у країні

2. Головне в антикризовому управлінні – дійова реакція на істотні зміни зовнішнього середовища на підставі заздалегідь розроблених альтернативних варіантів залежно від ситуації

3. В основі антикризового управління лежить процес постійних і послідовних інновацій в усіх ланках і дій підприємства

4. Антикризове управління націлене на те, щоб навіть у складній для підприємства ситуації можна було ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, завдяки яким підприємство змогло б вибратися з труднощів з найменшими втратами

Особливості стратегічного менеджменту

1. Він орієнтує підприємство не на сьогоднішнє, а на перспективу. Його ціль – забезпечити не поточний успіх підприємства, а його прискорений постійний розвиток в умовах конкуренції
2. Рішення будь-яких управлінських завдань підприємства завжди порівнюється з вимогами стратегії його розвитку
3. Найбільш діючі стимули, в т. ч. і матеріальні, дістаються працівникам, які вносять найбільший вклад у практичну реалізацію стратегічних цілей підприємства
4. Основним документом, що визначає всі напрями розвитку підприємства, є <i>стратегічний план</i>

Без плану неможливо погодити дії в межах підприємства, підтримувати пріоритети найважливіших напрямів діяльності. При розробці планів враховуються два основні фактори: завдання, що стоять перед підприємством, і його стратегію.

Процес планування включає три етапи:

1. Аналіз ринку з урахуванням очікуваних прибутків, можливості виникнення нових проблем, зумовлених зміною запитів покупців, упровадження досягнень науки й техніки, зміною ринку і стратегії конкурентів і т.д.
2. Прогноз майбутніх умов діяльності підприємства, слабких і сильних сторін його діяльності, у зв'язку з чим відбувається коригування завдань, з яких залишаються тільки реальні і першорядні за важливістю
3. Визначення матеріальних та організаційних засобів розвитку підприємства на підставі аналізу слабких і сильних сторін його діяльності, в якому враховуються такі показники: місце підприємства на ринку, приналежність його до ринкового сектора і галузі, асортиментна структура підприємства

Три напрями розробки економічної стратегії для виходу підприємства з кризової ситуації

- | |
|---|
| 1. Налагодження стійких зв'язків з ринком щодо ресурсного забезпечення реалізації продукції |
| 2. Створення матеріальної основи для підвищення конкурентоспроможності підприємства (удосконалення технологій, організації керування) |
| 3. Розвиток соціальної сфери на основі збільшення доходів і прибутку |

Конструктивні проблеми адаптації підприємства до змін в оточенні, що можуть спричинити кризу

Наукові
Технічні
Технологічні
Організаційні
Економічні
Соціальні і т. д.

Створення адаптаційних механізмів передбачас

- | |
|--|
| 1. Визначення мети та завдань розвитку підприємства і відповідно до цього, мети і завдань розвитку його систем і підрозділів |
| 2. Розробку механізмів мотивації розвитку підприємства в умовах ринку |
| 3. Створення моделей техніко-організаційного та організаційно-економічного розвитку підприємства |

Керування змінами

Зміни стали невід'ємною частиною сучасного управління. Здатність реагувати на зміни, щоб використовувати їх для користі справи, є вищим умінням, яке потрібне в антикризовому менеджменті. Реакція на зміни та їх використання – це головне в керуванні ними.

Успішні шляхи проведення змін співпадають в трьох аспектах:

1. “Розмороження” організації, тобто залучення уваги людей до необхідності змін і усвідомлення реформаторських ідей
2. Факт того, що змінам дозволяють пройти – тобто подолання опору людей заручення їхньою підтримкою
3. Вступ у зміни, тобто входження в процес і підготовка до наступних змін

Перша проблема при проведенні активних змін – як залучити увагу людей і переконати їх у необхідності змін.

Друга проблема – необхідність визначити реформаторську ідею. Щоб в обмежений час врятувати підприємство, підходить лише декілька реформаторських ідей:

зниження витрат
перегрупування навколо сильних задовільних моментів
використання тактики вдалих конкурентів

Процес змін повинен починатися з усунення консерваторів у вищому менеджменті і може або перемогти за наявності сильного керівництва або закінчитися провалом.

Фактори успіху подолання кризових ситуацій

• <i>Використання кваліфікованого кризис-менеджера і забезпечення глибокого причинного аналізу ситуації</i>
• послідовне впровадження заходів щодо вдосконалення культури управління фірмою на оперативному та стратегічному рівнях
• поліпшення мотивації персоналу і залучення його до управління кризою на всіх можливих етапах для забезпечення співробітництва і зацікавленості

Для конкретного визначення завдань кризис-менеджерів потрібно враховувати

• Зміст і динаміку параметрів кризової ситуації на окремих її фазах та етапах
• Зміст завдань діагностики, розробки концепції запобігання кризі і безпосередньої реалізації антикризової програми
• Специфіку сприйняття кризової ситуації і пов'язані з нею інформаційно-емоційні переваження

Успіх антикризового управління визначається рівнем антикризової готовності підприємства ефективно протистояти кризі та рівнем своєчасних профілактичних заходів.

Успіх і впровадження системи антикризового управління залежить від фактору часу:

- 1) моменту, коли підприємство приступило до цієї роботи;
- 2) тривалістю розробки.

2. КЛАСИФІКАЦІЯ КРИЗ В ЕКОНОМІЦІ

Криза – це необхідна фаза в житті будь-якої системи, коли потенціал попередньої минулої динаміки вже вичерпано і система або переходить в якісно новий стан, або гине, замінюється новою, більш прогресивною.

Висновки з загальної теорії криз

1. Кризи неминучі та повсюдні
2. Кризи прогресивні (циклічні кризи), тому що виконують функцію: <ul style="list-style-type: none">• руйнівну – підривають та заміщують елементи системи, які вже віджили• створюючу – відбирають ті елементи розвитку, які акумулюються, переходять у майбутнє
3. Кризи багатостадійні, в своєму життєвому циклі проходять етапи: <ul style="list-style-type: none">• прихований латентний період, коли протиріччя домінуючої системи накопичуються, але ще не помітні; новий цикл уже формується, але ще не в змозі суттєво впливати на траєкторію розвитку;• період обвалу, різкого загострення всіх протиріч застарілого циклу розвитку, його протиставлення зі зміцнілим новим;• період депресії, коли попередня та нова системи на короткий час зрівнюються за потужністю, і зростають передумови для виходу з кризи• період пожвавлення, швидкого витіснення відживших елементів системи, які вже віджили, та стрімкого поширення і ствердження нової системи.
4. Кризи багатогранні і неповторні, але піддаються класифікації
5. Кризи взаємодіють, поглиблюючи одна одну, створюючи резонансний ефект
6. Кризи кінцеві і в решті-решт закінчуються

КРИЗИ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ

1. За об'єктами	2. За тривалістю	3. За масштабами	4. За характером і глибиною розповсюдження
Способу виробництва	Поточні, Короткострокові (4–5 років)	Індивідуальні	Циклічно-повторювані
Виробничих сил			
Робочої сили	Середньострокові (один раз на 8–10 років)	Локальні	Нерегулярні
Засобів виробництва			
Енергетичної бази			
Форм організації виробництва	Інвестиційні (один раз за 20 років)	Регіональні	Кризи зростання Кризи розпаду
Виробничих відношень			
Власності	Довгострокові (один раз за 40–60 років), затяжні	Національні	Ізольовані
Обміну			
Розподілу			
Структури відтворення	Кризи способу виробництва (один раз за декілька століть), вікові	Світові (глобальні)	Резонансно взаємодіючі з іншими
Окремих сфер відтворення			

Класифікація криз в економіці

*Як правило, криза проходить дві фази: різкого погіршення ситуації (**шок і відкат назад**) і постійної стабілізації положення (**адаптація і оволодіння обставинами**).*

Параметри \ Етапи	“Шок”	“Відкочування назад”
1. Цілевстановлення та планування	Відсутнє	Короткострокове. В межах дня чи тижня
2. Стиль керівництва та прийняття рішень	Неефективний. Неспроможний	Авторитарний
3. Міжособистісні контакти	Розрив. Фрагментарні	Переважання захисних реакцій
4. Міжгрупові відносини	Припинені	Відчуження
5. Ділове спілкування	Випадкове	Ритуальне. Дотримання формальних контактів
6. Вирішення проблем	Відсутнє	Механічне
7. Структура організації	Хаос. Безлад	Традиційна. Загальноприйнята. Ізольована

Фаза 1: “шок” та “відкочування назад”

Етапи Параметри	“Адаптація”	„Оволодіння ситуацією”
Цілевстановлення та планування	В межах конкретних цілей	Всеосяжне Інтегроване
Стиль керівництва та прийняття рішень	Партисипативний Кооперативний	Орієнтований за цілями
Міжособистісні контакти та відносини	Пошук контактів	Спільна робота
Між групові відносини	Основані на взаємодопомозі	Координація Синергізм
Ділове спілкування	За необхідністю	Осміслене Узгоджене
Вирішення проблем проблем	Творче	Гнучке
Структура організації	Експериментальна Пошук нових шляхів та методів	Органічна

Фаза 2: “Адаптація” та “оволодіння ситуацією”

Найбільший практичний вплив на підприємства здійснюють такі види кризових ситуацій

1. Незадовільні наслідки розвитку різних політичних процесів та тенденцій, своєчасно не врахованих керівництвом підприємства
2. Вихід несподіваних урядових законів та постанов; помилки і прорахунки в діяльності менеджерів і спеціалістів через їх недостатню компетентність чи відсутність чіткої системи управління
3. Ситуації відкритого невдоволення працівників внаслідок неконтрольованого зростання соціального напруження, погіршення психологічного клімату

Класифікація кризових явищ в Україні на рівні підприємства дає змогу розрізнити

1. Стратегічні кризи, пов'язані з радикальними порушеннями нормальної виробничої та збутової діяльності на підставі існуючого технологічного процесу – кризи занепаду;
2. Кризи як зриви в досягненні певних окремих цілей функціонування фірми – кризи зростання
3. Кризи як банкрутство і повна втрата здатності до виживання в нестабільній ситуації – кризи ліквідації

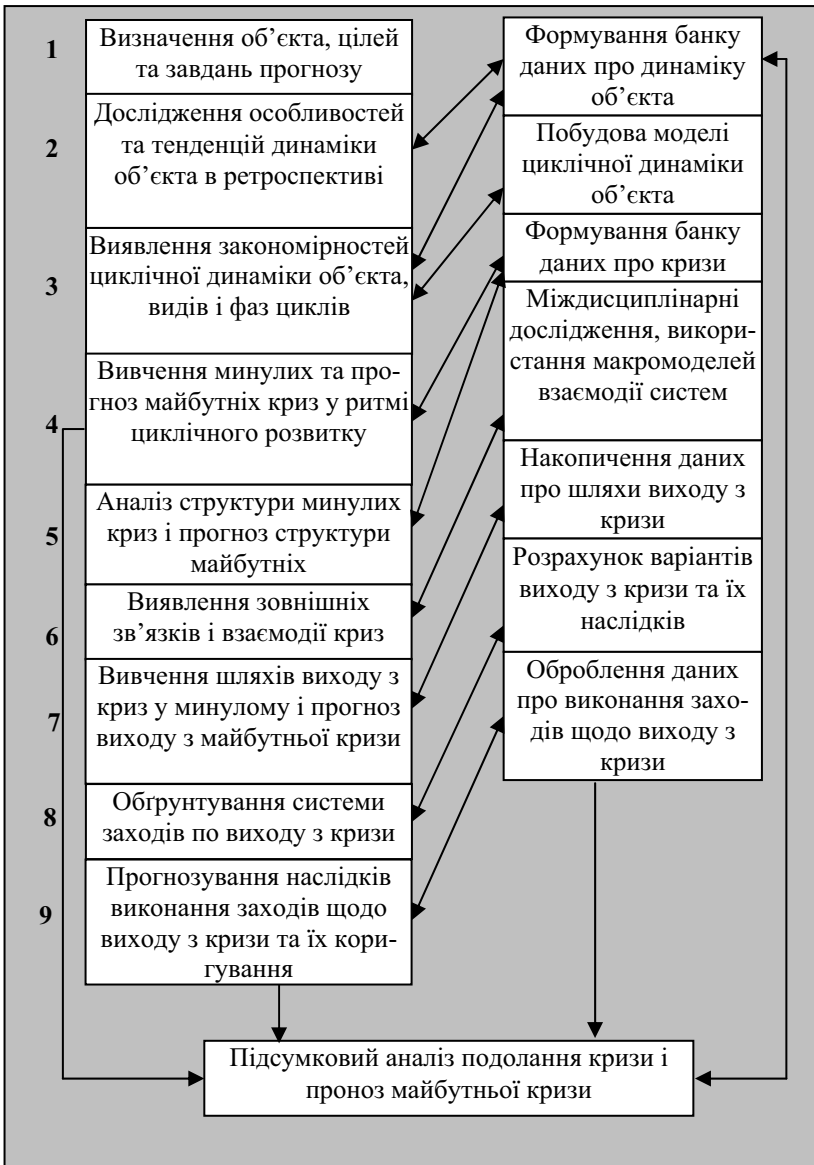
Початковим моментом у розпізнаванні симптомів кризи є уявлення про нормальну ситуацію. Саме на фоні характеристик такої ситуації існуючі відхилення можна розглядати як свідчення особливої надзвичайної, нестандартної ситуації в двох аспектах:

1. як нові – благоприємні можливості
2. як кризові явища.

Діяльність підприємства являє собою неминучий перехід від однієї з цих ситуацій до іншої в такій послідовності:

- потенційна криза
- прихована криза
- реальна криза

3. МЕТОДОЛОГІЯ ПРОГНОЗУВАННЯ КРИЗ



Блок-схема прогнозування криз

Кризові періоди переживають політична та правова системи, культура, ідеологія, екологія, релігія тощо.

Загальні правила методології і технології прогнозування криз

1. Визначення мети передбачення криз (передбачає два підходи): <ul style="list-style-type: none">• намагання запобігти кризі, відтягнути її початок;• намагання своєчасно передбачити кризу, розпізнати її сутність, активно сприяти усуненню елементів системи, які вже віджили, скорочуючи тим самим термін та негативні наслідки кризи
2. Визначення сутності та структури кризи
3. Прогноз зовнішніх чинників взаємодії криз
3. Вибір і ранжування шляхів виходу з кризи
4. Аналіз ходу та наслідків криз

Глибинною основою економічної кризи є кризи: технологічна, освітнянська, екологічна; скорочення виробництва загострює кризові потрясіння в соціально-політичній сфері, в культурі та ідеології.

Три напрями виходу підприємства з кризової ситуації

1. Налагодження стійких зв'язків з ринком щодо ресурсного забезпечення та реалізації продукції
2. Створення матеріальної основи для підвищення конкурентності підприємства (удосконалення технологій, організації управління);
3. Розвиток соціальної сфери на підставі збільшення доходів і прибутку

Хоча кризи неминучі, менеджери, спираючись на теорію циклічного розвитку, можуть прогнозувати характер і строки кризових потрясінь, які насуваються, обирати найбільш ефективні шляхи подолання та виходу з них, мінімізувати негативні наслідки.

Загальні причини виникнення кризи в керуванні підприємством

1. Некомпетентне керівництво
2. Зміни кон'юнктури (попиту та пропозиції)
3. Недостатній контроль
4. Неефективне планування
5. Відсутність або неефективність системи прийняття рішень
6. Недосконалість маркетингової роботи
7. Неузгодженість дій окремих функціональних підрозділів
8. Брак фінансових ресурсів
9. Високі витрати виробництва та обігу

Заходи щодо виходу з кризи

А. Оперативні
1. Ліквідування збитків
2. Виявлення та залучення резервів
3. Залучення фахівців
4. Кадрові зміни
5. Відстрочка платежів
6. Отримання кредитів
7. Зміцнення трудової, технологічної та виконавської дисципліни
Б. Стратегічні
1. Аналіз та оцінювання: потенціалу, виробничих програм, доходів, інновацій
2. Розробка концепції оздоровлення (санації): фінансової, маркетингової, технічної (технологічної), управлінської, інвестиційної діяльності
3. Опрацювання конкретних планів заходів

Для кожного підприємства існує межа зростання обсягів діяльності. При цьому одні й ті самі процеси можуть як стимулювати розвиток, так і гальмувати його.



Практика управління кризовими ситуаціями на підприємстві



Управління кризовими ситуаціями на підприємстві

Перелік проблем для вирішення в умовах кризового функціонування фірми

1. Своєчасність управлінських впливів.
2. Нівелювання неприпустимих відхилень фктичних параметрів системи від заданих (плану, нормативу, програми).
3. Проблеми розпізнавання та ідентифікації передкризових ситуацій.
4. Проблеми запобігання кризи.
5. Проблеми життєдіяльності фірми у кризовому стані.
6. Проблеми виходу з кризи та ліквідації її наслідків.
7. Методологічні проблеми антикризового управління.
8. Фінансово-економічні проблеми антикризового управління.
9. Правові проблеми антикризового управління.
10. Соціально-психологічні проблеми антикризового управління.
11. Проблеми прогнозування криз.
12. Розробка управлінських рішень в умовах ризику.
13. Аналіз та оцінка кризових ситуацій.
14. Інноваційні стратегії поведінки у кризі.
15. Конфліктологічні проблеми антикризового управління.
16. Маркетинг поведінки в умовах невизначеності.
17. Добір, оцінка та мотивація персоналу в умовах кризи.
18. Інвестиційне проектування.

4. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Антикризові заходи слід здійснювати, коли фінансові результати функціонуючого на ринку підприємства становлять загрозу виживанню та самому існуванню підприємства.



Етапи та чинники антикризового управління

Роль антикризового управління в системі оздоровлення підприємства

<ul style="list-style-type: none">• Головна мета антикризового управління – забезпечити міцне положення на ринку і стабільно стійкі фінанси підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних катаклізмів
<ul style="list-style-type: none">• У його межах застосовуються такі управлінські інструменти, які в специфічних умовах опинилися найбільш ефективними у вирішенні усіх поточних завдань підприємства, а не тільки в усуненні тимчасових фінансових ускладнень
<ul style="list-style-type: none">• Суть антикризового управління – прискорена і дійова реакція на існуючі зміни навколишнього середовища на основі раніше ретельно розробленої системи альтернативних варіантів управлінських рішень
<ul style="list-style-type: none">• В основі антикризового управління лежить процес постійних та послідовних нововведень в усі ланки та галузі діяльності підприємства
<ul style="list-style-type: none">• Антикризове управління націлює на те, що навіть у складній господарській ситуації, в якій опинилося підприємство, можна ввести в дію такі управлінські механізми, які б дали б змогу підприємству вибратися із труднощів з найменшими втратами

Стратегічне антикризове управління має починатися не з аналізу балансу підприємства і здійснення надзвичайних заходів щодо запобігання фінансової неспроможності, а моменту вибору місії підприємства, вироблення концепції і мети його діяльності, формування і підтримки на достатньому рівні стратегічного потенціалу підприємства, здатного забезпечувати протягом тривалого часу його конкурентну перевагу на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Кризові явища в економіці підприємства характеризується

<ul style="list-style-type: none">• наявністю загрози високо пріоритетним цілям та цінностям;
<ul style="list-style-type: none">• ефектом раптовості для осіб, відповідальних за подолання кризи
<ul style="list-style-type: none">• гострим дефіцитом часу для реагування на загрозу



Технологія вирішення проблем в умовах кризового функціонування фірми

Причини виникнення кризових ситуацій

• Недостатній рівень знань щодо передбачення кризи
• Певний рівень відчуження в функціонуванні соціально-політичних господарсько-економічних, культурно-психологічних механізмів
• Випадкові відхилення, прорахунки чи помилки (інженерні, управлінські, політичні, історичні і т. ін.).

Характерною особливістю сприйняття кризових ситуацій є їх оперативна мінливість під дією нової інформації, прийнятих рішень та результатів їх виконання, а також під впливом зміни психологічного *клімату* в міру досягнення взаємних поступок при вирішенні конфліктних ситуацій тощо.

Забезпечити успіх у бізнесі може загальновідома триада “люди – продукт – прибуток”, головне з яких – люди.

Найважливіші принципи, якими рекомендується керуватися менеджерам для виходу з кризи

Доброзичливе ставлення до всіх працюючих на підприємстві
Відповідальність менеджерів усіх рівнів за успішну діяльність підприємства
Комунікації (горизонтальні та вертикальні) як усередині, так і за межами підприємства
Створення атмосфери відкритості, чесності, довіри до людей
Сприяння реалізації талантів працівників і прагнення до постійного удосконалювання як особистої роботи, так і роботи підприємства

Якщо стратегія підприємства не перетворюється для персоналу в привабливий стимул, то в керівників, крім матеріально-го, залишаються лише примусові важелі – покарання, накази та інші адміністративні заходи, що в сучасних умовах усе частіше виявляються марними.

Підприємництва без ризику не буває. Найбільший прибуток, як правило, приносять ринкові операції з підвищеним ризиком.

Приймати на себе ризик підприємця змушує невизначеність господарської ситуації, невідомість умов політичної й економічної обстановки і перспектив зміни цих умов. Чим більша невизначеність господарської ситуації при ухваленні рішення, тим вища міра ризику.

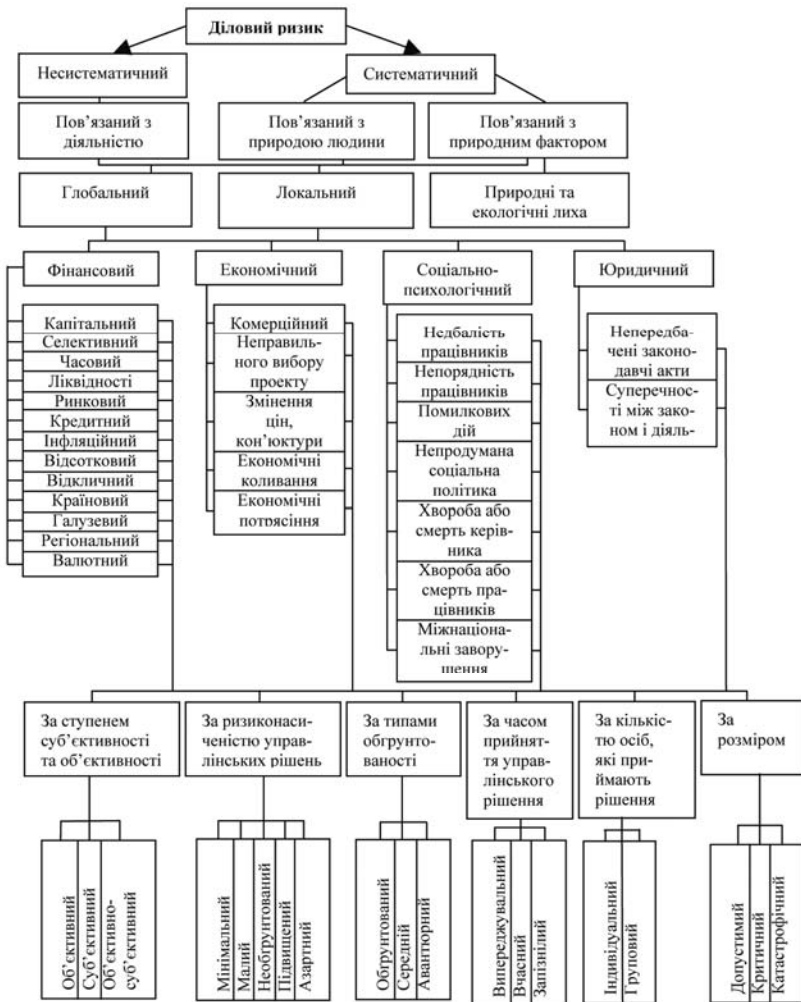
Ризики можна розподілити на такі групи

- економічний ризик – це ризик втрати конкурентної позиції підприємства внаслідок непередбачених змін в економічному оточенні фірми, наприклад зростання цін на енергоносії, зростання відсоткових ставок за кредити
- політичний ризик – ризик понесення збитків або зниження прибутку внаслідок відсоткових ставок за кредити
- виробничий ризик – ризик невиконання планових обсягів робіт або збільшення витрат, зумовлені такими подіями, як аварії та збої устаткування
- фінансовий ризик – ризик пов'язаний із здійсненням операцій з фінансовими активами

Питання для аналізу ризику

- Де зосереджені основні джерела ризику?
- Які імовірності нанесення тих або інших збитків, пов'язаних з окремими джерелами ризику?
- Наскільки великі збитки, якщо реалізується гірший сценарій?
- Наскільки ці збитки порівнянні з витратами на реалізацію проекту підприємницької діяльності?
- Які дії дозволять знизити ризик або зовсім уникнути його?

Будь яке рішення ґрунтується на інформації.



Класифікація ризику

5. ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ РИЗИК ТА РОЛЬ ВИПАДКУ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ

Розподіл ризиків за характером

<p>1. Політичні ризики – характеризуються неможливістю математичного оцінювання ймовірності настання несприятливих подій та дуже великими розмірами; несприятливі події відбуваються внаслідок певних дій органів влади, управління, інших державних інститутів, а також народних мас</p>	<p>2. Комерційні ризики – це можливість втрат, що виникають внаслідок несприятливих, непередбачуваних змін кон'юнктури ринку і погіршення інших умов здійснення підприємницької діяльності</p>
--	---

Ризикова ситуація в діяльності менеджера визначається сукупністю різноманітних обставин та умов, що створюють певний стан у діяльності менеджера, коли відсутність однозначної результативності прийнятого та реалізованого управлінського рішення обов'язкова.

У ризиковій ситуації доцільно враховувати

• Імовірність отримання бажаного результату
• Імовірність настання небажаних наслідків в результаті вибору альтернативи управлінського рішення та його реалізації
• Імовірність фактичного відхилення від поставлених цілей
• Можливість оцінити наслідки управлінського впливу
• Ступінь досягнення мети діяльності підприємства
• Фактичні розміри відхилень від прогнозованого стану підприємства

Ризик в управлінні може розглядатися як характеристика цілеспрямованої діяльності суб'єкта управління в умовах невизначеності, за яких існує імовірність відхилення від досягнення поставлених цілей.

Ризик в управлінні є засобом усунення системою менеджменту підприємства невизначеності, засобом практичного вирішення протиріччя у разі альтернативного розвитку протилежних тенденцій в конкретних умовах діяльності.

Критерієм ризикозахисності підприємства є фінансова сталість.

Балансова модель фінансової сталості:

$$O + Z + \Gamma = D + CP + KP + KZ,$$

де O – основні засоби та вкладення;

Z – запаси та витрати;

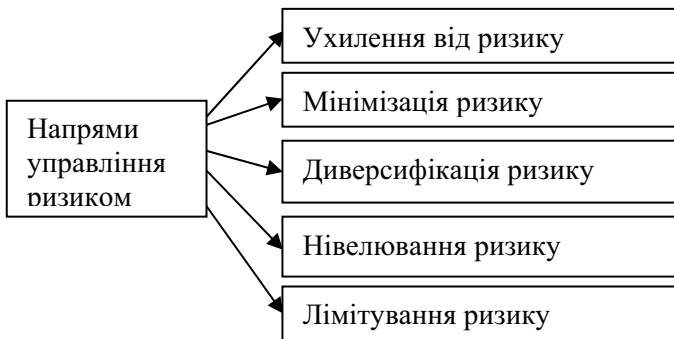
\Gamma – грошові засоби, короткострокові фінансові вкладення, інші активи;

D – джерела власних засобів;

CP – середньострокові, довгострокові позики та залучені засоби;

KP – короткострокові позики;

KZ – кредиторська заборгованість та позикові кошти.



Типові риси ризику у менеджменті

Характеристики ризику	Характеристика
Суперечливість	<ul style="list-style-type: none"> – Ризик, зорієнтований на отримання значущих для суб'єкта ринку результатів, створює передумови для розвитку підприємництва, ділових та особистісних якостей менеджерів, сприяє пошуку нових рішень – Ризик виявляється у взаємодії об'єктивно існуючих ризикових дій та їхнього неадекватного суб'єктивного оцінювання менеджерами, що може призводити до негативних результатів
Альтернативність	<ul style="list-style-type: none"> – Конкретний зміст ситуації ризику має різну складність і може бути вирішений завжди різними засобами
Правомірність	<ul style="list-style-type: none"> – Ризик повинен відповідати значущості мети, для якої він обраний (при цьому мета не може бути досягнута іншими, неризикованими діями) – Ризик не повинен переходити до навмисного отримання збитків – Об'єктом ризику не повинні бути чинники, що впливатимуть на життєздатність підприємства, працівників – Ризик не повинен бути джерелом протиріччя між діяльністю підприємства та нормативно-правовою базою країни
Невизначеність	<ul style="list-style-type: none"> – Відображення об'єктивності ризику в менеджменті, коли система управління функціонує в умовах, які не можуть бути визначені повністю

**За характером наявної інформації
ризик можна розподілити на**

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- ті, що трапляються часто,- передбачувані,- непередбачувані |
|--|

Типові відомі (передбачувані) ризики

- | |
|--|
| - Не виконання робіт до наміченого терміну |
| - Ризики одержання штрафів |
| - Утрати частини матеріальних ресурсів у наслідок розкрадань |
| - Ризики невиконання договорів на постачання сировини, матеріалів |
| - Ризик зниження трудового потенціалу внаслідок звільнення працівників |

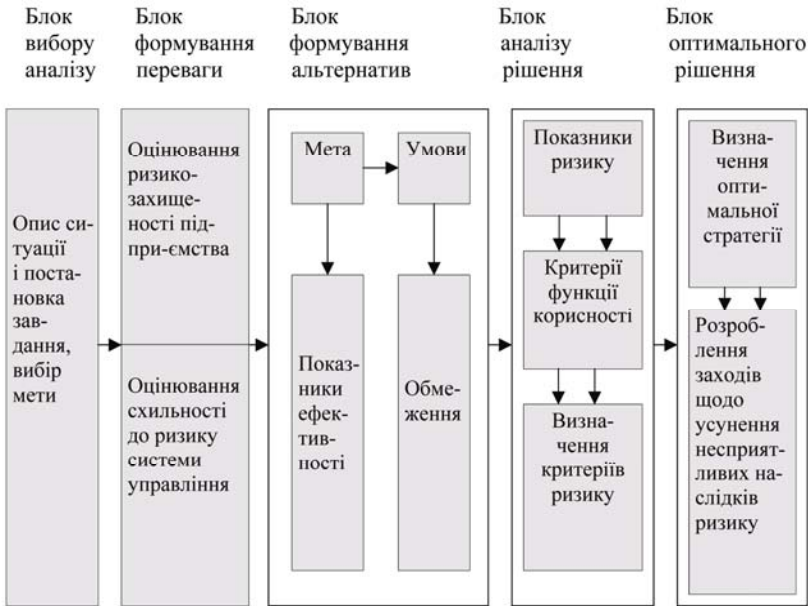
Непередбачувані ризики – потенційні загрози нанесення збитку, щодо яких не можна спрогнозувати ні час настання, ні ймовірні масштаби наслідків, пов'язані з їхньою можливою реалізацією. Ці ризики, пов'язані з такими подіями, як зміни в політичній обстановці, в банківській та грошово-кредитній політиці.

Страхування ризику невиконання зобов'язань містить у собі

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- збиток у зв'язку з несвоєчасністю оплати санкцій за договором, укладеним страхувальником;- збиток партнерам за окремими договорами, у зв'язку з невиконанням своїх зобов'язань самим страхувальником |
|---|

Основна мета управління ризиком – зменшення фактичного відхилення від досягнення мети підприємства в результаті обрання ризикової альтернативи і недопущення втрат від ризику.

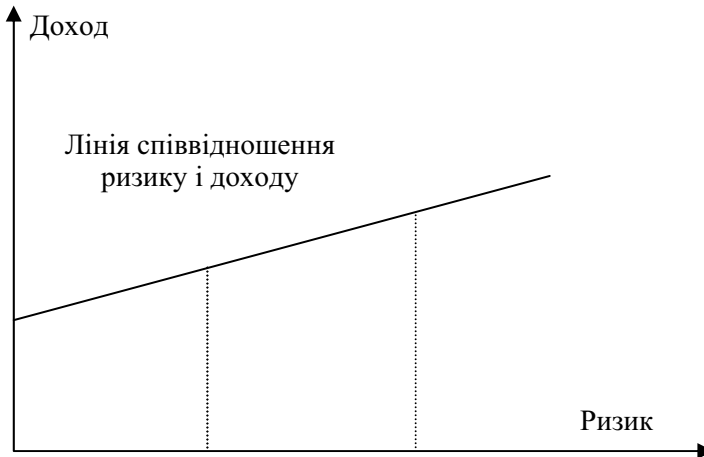
Блок-схема моделі поведінки системи управління в умовах ризику



Критерії ризикозахисності підприємства

Характеристика зон ризику підприємницької діяльності

Назва зони ризику	Безризикова зона підприємництва	Зона припустимого ризику	Зона критичного ризику	Зона неприпустимого ризику	Зона катастрофічного ризику
Можливі фінансові втрати	Втрати не очікуються	В обсязі планового прибутку	В обсязі планових доходів	В обсязі власного капіталу	У розмірах, більших за власний капітал

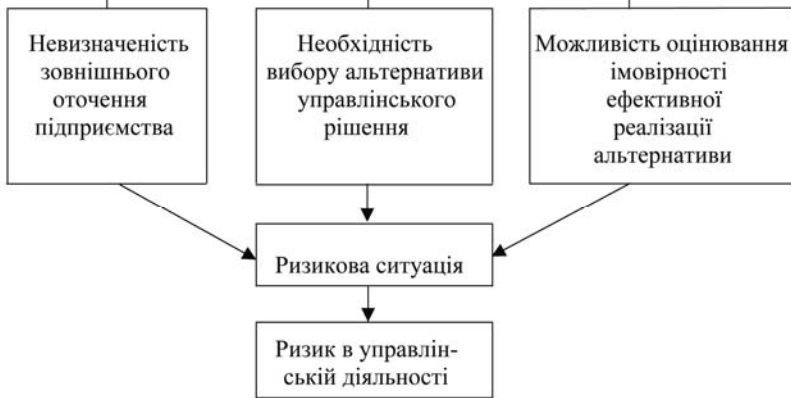


Співвідношення рівнів ризику та доходу в господарській діяльності

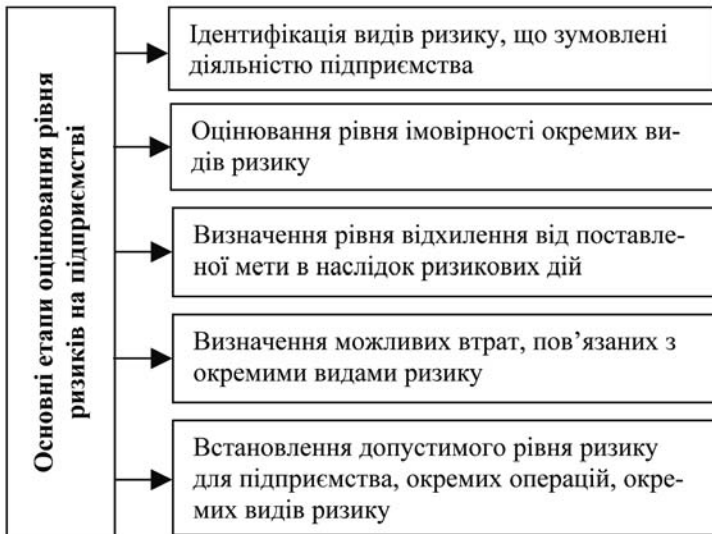
Рівні збитків	Вірогідність збитків					
	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні	Прийняття ризику				Прийняття ризику або створення запасів чи резервів	
Малі	Створення резервів, запасів					
Поміркovanі	Створення резервів, запасів		Зовнішнє страхування чи розподіл ризику		Уникнення ризику	
Середні	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику				Уникнення ризику	
Великі	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику		Уникнення ризику			

Можливі рішення щодо вибору методу управління ризиком

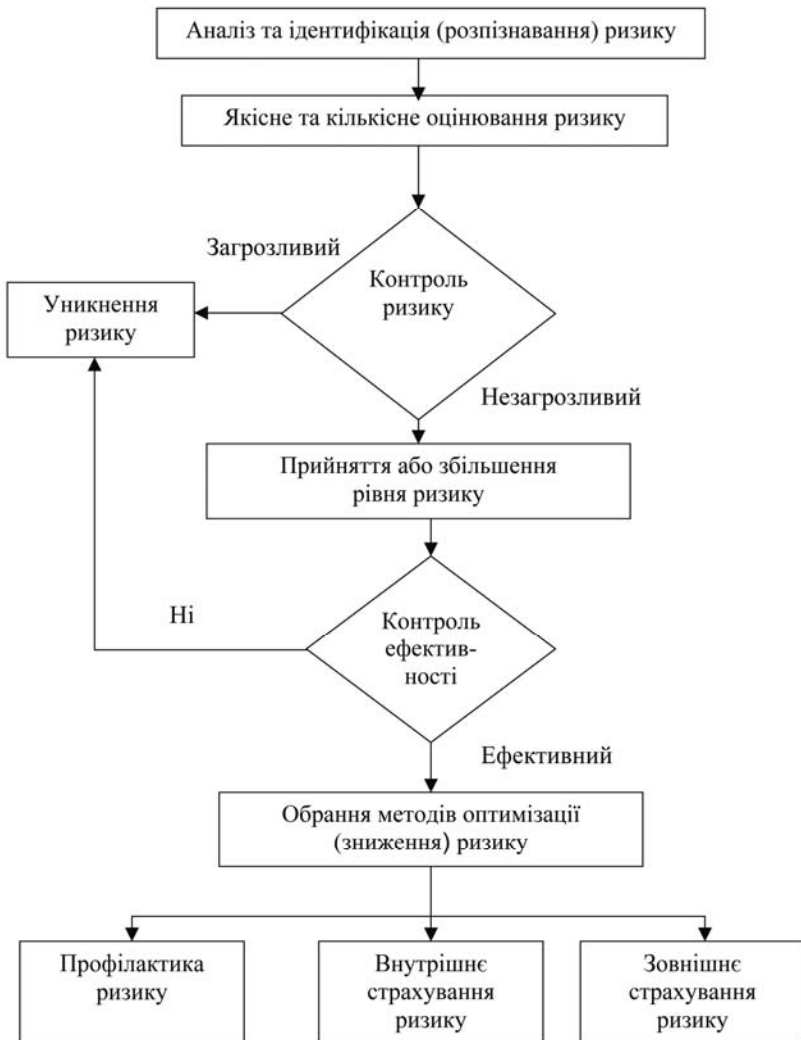
Управління ризикозахищеністю підприємства



Умови виникнення ризику в управлінні



Зміст основних етапів оцінювання рівня ризиків підприємства



Блок-схема процесу управління ризиком в підприємстві

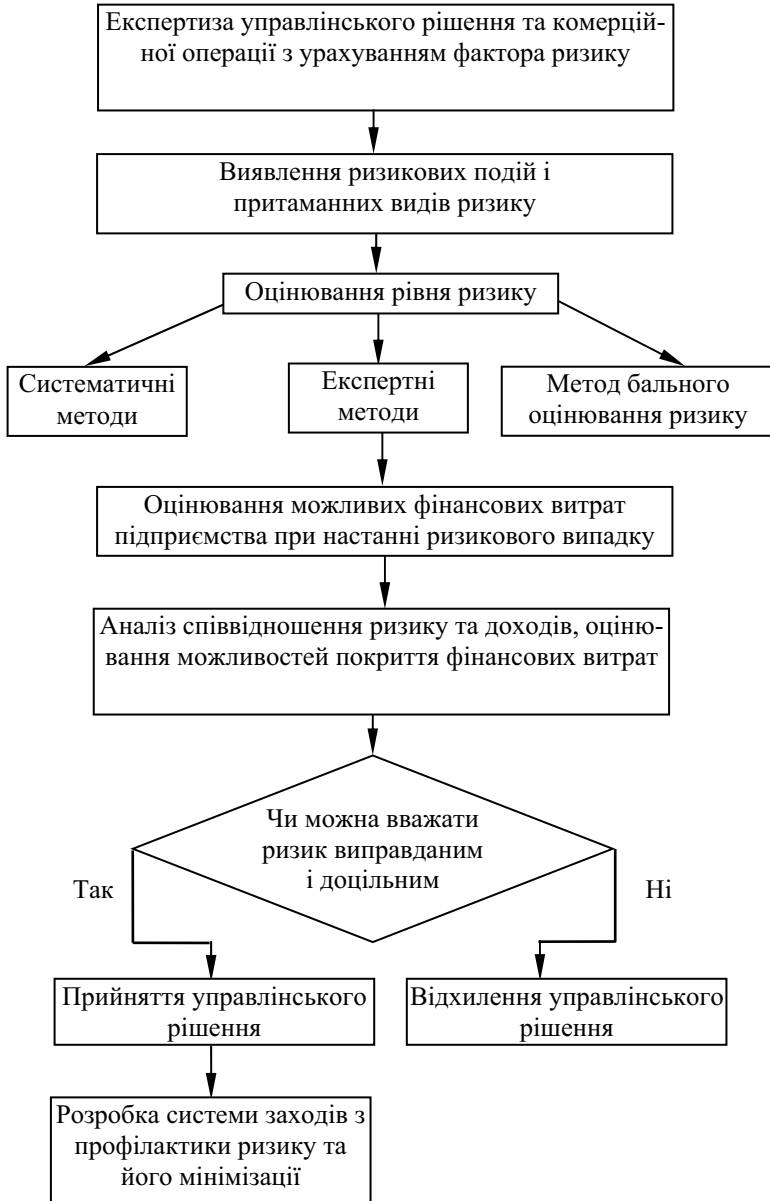
Концепція “Управління ризиком” включає:

• Виявлення наслідків діяльності суб’єктів ринку в ситуації ризику
• Вміння реагувати на можливі негативні наслідки ризикових рішень
• Розробку та здійснення заходів, за допомогою яких можуть бути нейтралізовані та/або компенсовані імовірні негативні результати ризику

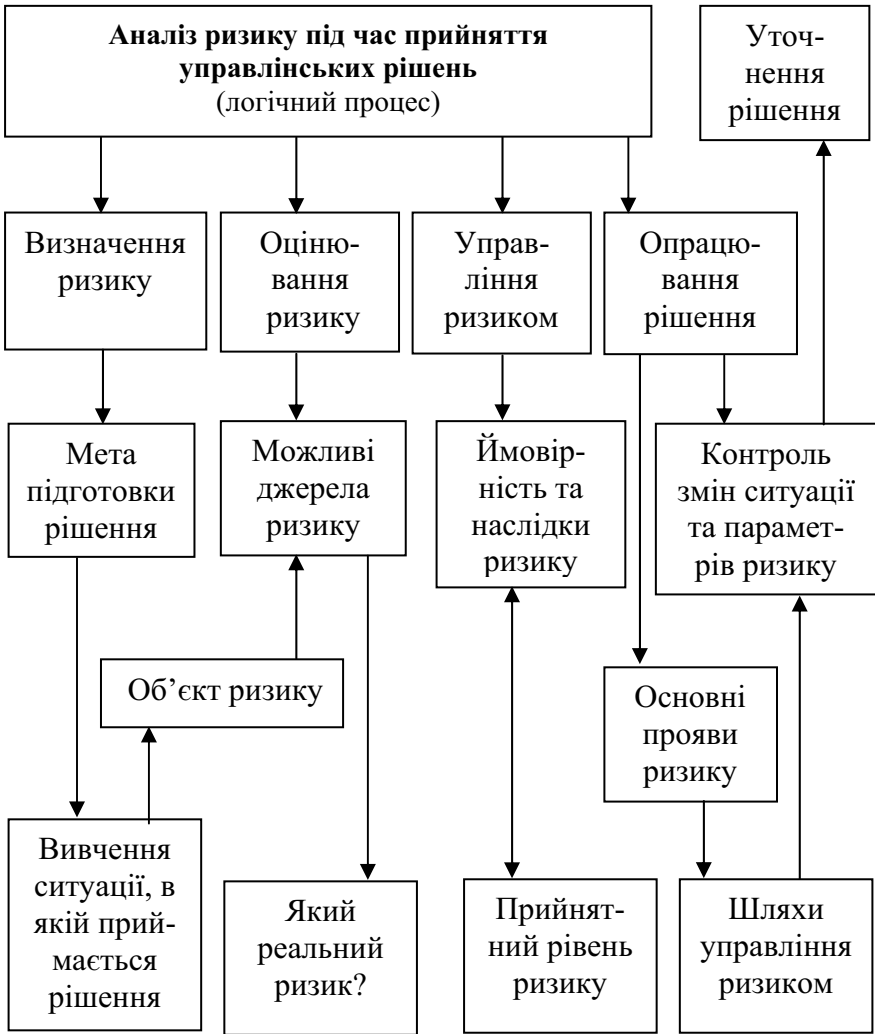
Основна мета управління ризиком – зменшення фактичного відхилення від досягнення мети підприємства в результаті обрання ризикової альтернативи і недопущення втрат від ризику.

Види комерційних ризиків

1. Внутрішні ризики – виникають внаслідок конкурентної діяльності підприємств; їх характеризують:	2. Зовнішні ризики – не пов’язані з безпосередньою діяльністю підприємців, їх клієнтів та контрагентів; до них відносяться:
1.1. Рівень собівартості продукції, її якість та надійність 1.2. Умови збуту 1.3. Допродажний та післяпродажний сервіс 1.4. Якість реклами 1.5. Технічний рівень основних виробничих фондів 1.6. Рівень забезпеченості обіговим капіталом 1.7. Співвідношення власних та позичених коштів 1.8. Відбір клієнтури 1.9. Професійний рівень кадрів	2.1. Стихійні природні явища 2.2. Техногенні катастрофи 2.3. Зловмисні дії третіх осіб 2.4. Інфляційні процеси 2.5. Політичні події 2.6. Розвиток нових технологій 2.7. Зміни моди та попиту



Процес управління комерційним ризиком



Логічний процес аналізу ризику під час прийняття стратегічних управлінських рішень

Принципи розробки стратегії управління ризиком

<p>1. Принципи системності – передбачає необхідність комплексного підходу до вивчення, оцінювання та впровадження заходів по контролю за ризиком, усвідомлення взаємопов’язаності та взаємообумовленості ризиків, з якими стикається торговельне підприємство у своїй діяльності; врахування чинника ризику при розробці інших функціональних стратегій управління підприємством</p>
<p>2. Принципи обґрунтованості – передбачає необхідність обґрунтування заходів щодо управління ризиком, врахування необхідності поєднання суб’єктивної оцінки та інтуїції ризик-менеджера з об’єктивною інформацією, що необхідна для вивчення та оцінювання ризику</p>
<p>3. Принципи економічності – передбачає оцінювання кошторису витрат на управління ризиком та його порівняння з можливими втратами підприємства у випадку ризикових подій</p>
<p>4. Принципи послідовності – зумовлює необхідність дотримання при розробці та реалізації стратегії управління ризиком певної послідовності (програми) дій для найбільш ефективного її проведення</p>
<p>5. Принципи гнучкості стратегії управління ризиком – передбачає можливість та необхідність постійного оперативного коригування розробленої стратегії і тактики ризик-менеджменту у зв’язку з постійною зміною чинників, що зумовлюють ризики діяльності підприємства</p>

Три групи ризиків по стадіях кругообігу коштів

1	Ризики інвестування капіталу в основні та оборотні засоби, в науково-технічну продукцію та цінні папери; ризики неповернення кредитів; ризик фінансових гарантій
2	Ризик втрат і збитків від стихійних лих, катастроф, неправомірних дій третіх осіб, перерв у діяльності з форс-мажорних обставин
3	Ризики неплатежів, експортних кредитів, крадіжок продукції та грошей

Чинники, що впливають на рівень політичних ризиків

1	Політичне та економічне становище країн
2	Потенційні можливості країни
3	Рівень розвитку промисловості, сільського господарства та інфраструктури
4	Обсяг внутрішнього валового продукту
5	Обсяг і структура внутрішньої та зовнішньої державної заборгованості
6	Своєчасність погашення займів
7	Рівень інфляції
8	Обсяги зовнішніх інвестицій
9	Географічне положення

6. СТРАТЕГІЯ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ФІРМИ

Санація та банкрутство – це методи антикризового управління підприємством

У роботі щодо запобігання і усунення кризових явищ у бізнесі особливого значення мають запобігаючі ознаки потенційного банкрутства. Якщо банкрутство реально передбачити, підприємство буде спроможне зробити щось для його запобігання.

**Для запобігання краху компанії слід
ураховувати такі кількісні фактори:**

• невелика величина показника щодо руху коштів до загальних зобов'язань;
• незначний дохід на інвестиції;
• мала рентабельність;
• нестабільний прибуток;
• високий показник відношення постійних затрат до загальних затрат тощо

Під неспроможністю (банкрутством) підприємства розуміється пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі нездатність юридичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності – задовольнити у встановлений для цього термін пред'явлення до нього з боку кредиторів, вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом.

Банкрутства бажано уникати, але якщо воно неминуче, то його не варто боятися. Нерідко банкрутство є єдиним засобом врятувати підприємство від остаточного занепаду, внести в справу свіжий струмінь нових ідей, яким не було місця при колишньому порядку.

Фінансова усталеність не зводиться тільки до платоспроможності. Для досягнення і підтримки фінансової стабільності важливі не стільки абсолютні розміри прибутку, скільки показники рентабельності.

Характерні причини фінансової кризи підприємства і банкрутства

- скорочення попиту,
- утрата керованості фірмою,
- зниження обсягів діяльності,
- високі витрати обігу і виробництва (шлях до їхнього скорочення – усунення втрат від нераціонального використання робочого часу, плинності кадрів, скорочення управлінських ресурсів, продаж і ліквідація збиткових виробництв тощо),
- політична нестабільність заважає налагодженню усталених партнерських зв'язків (у т.ч. з інофірмами),
- надмірна інфляція, що відбувається в Україні,
- конфлікти у вищому керівництві підприємства,
- трудові конфлікти,
- втрата найбільш значимих клієнтів

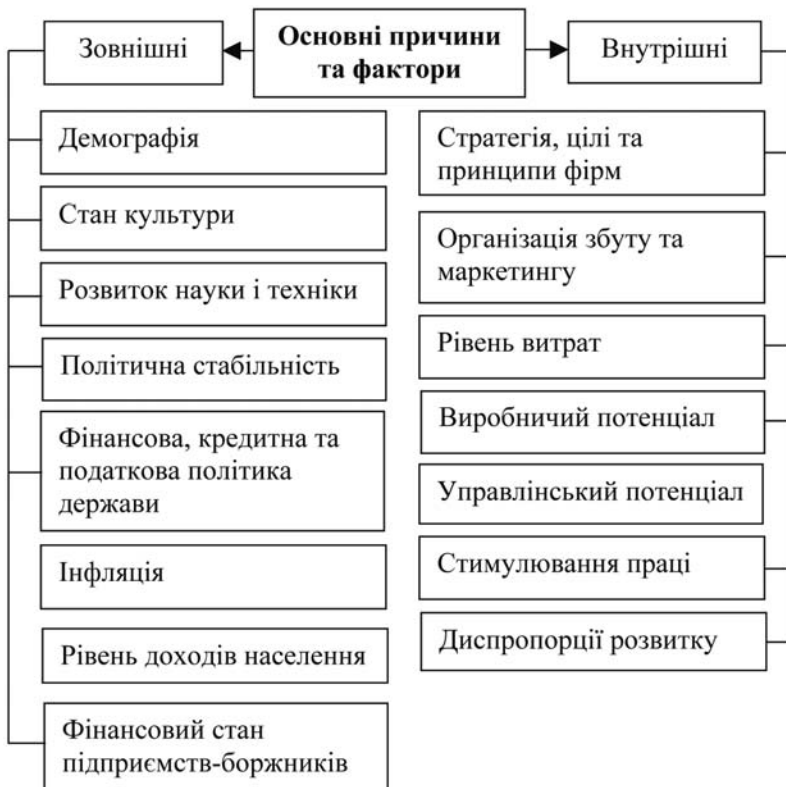
Перелік основних видів втрат у підприємницькій діяльності

- Матеріальні втрати, що виявляються в непередбачених додаткових витратах або прямих втратах устаткування, майна, продукції, сировини і т.д.
- Трудові втрати, що являють собою втрати робочого часу, спричинені випадковими, непередбачуваними обставинами (простої)
- Фінансові втрати – це прямий грошовий збиток. Це можуть бути непередбачені платежі, виплати штрафів, утрати коштів, недоотримання грошей з передбачених джерел, при неповерненні боргів, грошовий збиток у зв'язку з інфляцією, зміна валютного курсу гривні
- Втрати часу існують тоді, коли процес підприємницької діяльності йде повільніше, ніж було намічено
- Спеціальні види втрат мають місце у вигляді нанесення збитку здоров'ю і життю людей, навколишньому середовищу, престижу (іміджу) підприємства тощо
- Втрати в комерційному підприємстві, пов'язані із зміною закупівельної ціни товару
- Втрати в процесі обігу (транспортування, зберігання) або втрати якості, споживчої цінності товару, що призводять до зниження її вартості
- Непередбачені мита, відрахування, штрафи
- Додаткові витрати
- Зниження ціни, по якій реалізується товар, порівняно з проектною
- Обмеження об'єму реалізації зумовлене падінням попиту або потреби в товарі, витисненням його конкуруючими товарами
- Ризик втрати частини активу підприємства наслідок розкрандань (може бути знижений за рахунок установалення сигналізації на складах, поліпшення діючої системи контролю за збереженням матеріальних цінностей)

Тривожні ознаки, що вказують на можливе погіршення становища підприємства

- Підвищення відносної частки дебіторської заборгованості підприємства
- Заборгованість перед службовцями фірми
- Негативні дані про матеріальні запаси (затоварення)

Тривалість окремих фаз та етапів кризової ситуації визначається її типом, джерелами та причинами, а також факторами несподіваності загрози та розмірами збитків. З цих позицій можна відзначити, що загальним завданням менеджменту кризових ситуацій є недопущення чи пом'якшення етапу шоку від настання кризи, скорочення тривалості етапу відкочування назад та прискорена адаптація й стабілізація ситуації.



***Основні причини та чинники
виникнення кризових ситуацій та банкрутства***

Якісні фактори, що передбачають банкрутство

• Незадовільна система фінансової звітності та нездатність контролювати витрати
• Неспроможність підприємства отримувати відповідне фінансування та значні кредитні обмеження на будь-яке отримане фінансування
• Нездатність погасити прострочені зобов'язання тощо

Санация відноситься насамперед до антикризових заходів комерційних фірм. Водночас реалізація підприємством антикризових заходів створює об'єктивні передумови для його реформування та залучення інвестицій.

Першочергові заходи фінансового оздоровлення

• Встановлення режиму жорсткого контролю за всіма витратами підприємства, особливо матеріальних ресурсів грошових коштів та адміністративно-управлінських витрат
• Зміна організаційно-управлінської структури підприємства, скорочення апарату управління, централізація контрольно-планових функцій
• Негайна відмова від збиткових та розширення прибуткових видів виробництва, скорочення трудових ресурсів у разі неможливості їх репрофілювання
• Поліпшення системи та організації бухгалтерського обліку, нормування та контроль за використанням ресурсів

Методичні підходи до діагностики ймовірності банкрутства фірми

1	Система фінансових коефіцієнтів
2	Соціальні узгоджуючі (тестові) показники загрози банкрутства (модель Альтмана, модель Тафасера-Тішоу)
3	Суб'єктивні показники та критерії загрози банкрутства

Значення діагностики банкрутства фірми

1	Банкрутство певного суб'єкту господарювання має суттєві негативні наслідки не лише для його власників, а й для широкого кола господарських партнерів, робітників і держави в цілому у зв'язку з порушенням розбалансованістю макро-економічної рівноваги
2	Від об'єктивності оцінки ступеня ймовірності банкрутства підприємства залежність його інвестиційна привабливість, вартість, що також може негативно відбиватися на економічних інтересах держави
3	Розробка ефективної методології діагностики ймовірності банкрутства сприятиме об'єктивнішому оцінюванню життєздатності підприємств, доцільності їх санкцій для відновлення нормальної життєдіяльності як в інтересах самого підприємства, так і держави в цілому

Оцінювання причин розвитку кризи (встановлення причин втрати платоспроможності фірми)

1	Політичні, економічні, кліматичні форс-мажорні обставини
2	Отримання одиничних збитків на операціях із катастрофічним або неприпустимим рівнем ризику
3	Стабільна збитковість окремих видів діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної)
4	Помилки керівництва, персоналу, або їхні навмисні дії щодо заподіяння шкоди підприємству та призведення до банкрутства

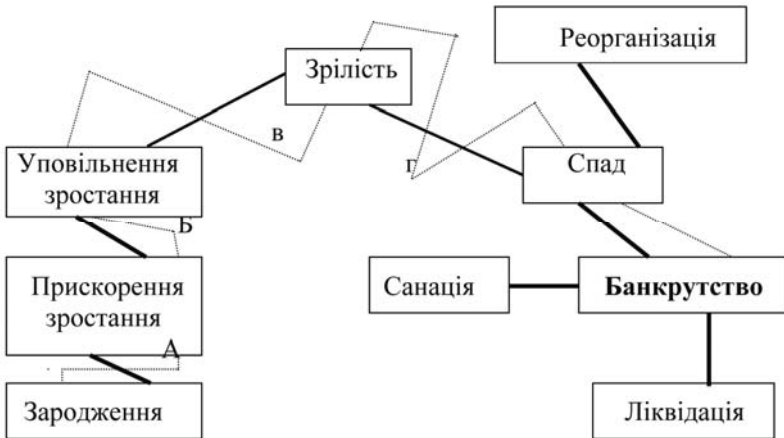
Система оціночних показників для аналізу потенційного банкрутства

1	Показники, що характеризують стан платоспроможності фірми
2	Показники оцінювання причин розвитку кризи та банкрутства фірми
3	Показники, що характеризують наслідки розвитку кризи та визнання підприємства банкрутом у судовому порядку
4	Показники, що характеризують можливості виходу підприємства з кризи

Діагностика кризових ситуацій на стану банкрутства



Процес виникнення кризових ситуацій та банкрутства пов'язаний також з характером життєвого циклу підприємства.



А, Б, В, Г – точки кризових ситуацій

Життєвий цикл, кризові ситуації та банкрутство підприємства

Оцінювання наслідків розвитку кризи та визнання підприємства банкрутом

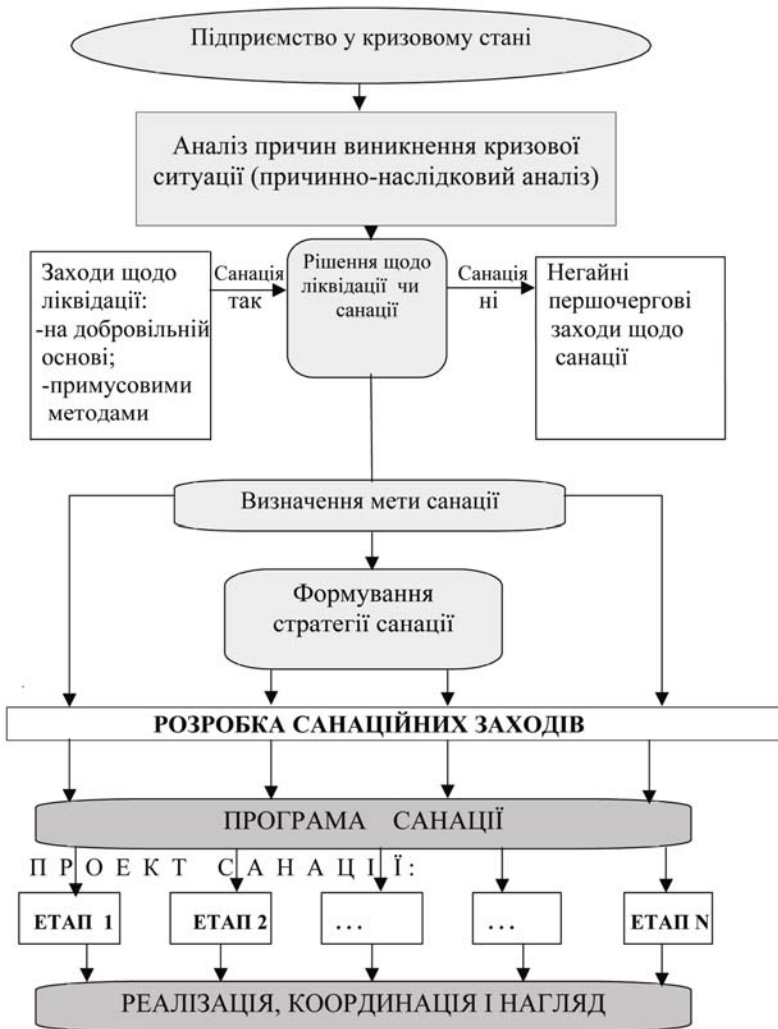
1	Оцінювання боргових зобов'язань фірми (їх обсяг, склад, графік погашення, причини та характер виникнення)
2	Оцінювання можливості укладення угод із кредиторами (мирові угоди, угоди на мораторій, угоди на відкладення терміну, угоди про знижку тощо) або отримання їх допомоги для нормалізації бізнесу
3	Оцінювання можливості покриття зобов'язань за рахунок наявних активів у цілому та по окремих чергах кредиторів
4	Прогнозування можливості продовження діяльності після розрахунку з усіма кредиторами
5	Розрахунок і аналіз оціночних показників (міри покриття зобов'язань; обсягу і рівня неконкретних зобов'язань, коефіцієнт втрат власного капіталу) після розрахунків з кредиторами; коефіцієнта можливості «заспокоєння» заборгованості; коефіцієнта конкуренції боргу; коефіцієнта імовірності порушення справи про банкрутство тощо)

Види платоспроможності

1	Грошова – тільки за розрахунок наявних коштів
2	Розрахункова – за рахунок наявних коштів та можливих (реальних) джерел їх зростання (коштів у розрахунок)
3	Майнова (ліквідна) – за рахунок усіх видів обігових активів підприємства (в разі їх умовного продажу)

***Ризик** – вірогідність (ймовірність) виникнення збитків або зниження доходів порівняно з прогнозованим варіантом.*

У підприємницькій діяльності ризик неминучий. Чим вищий рівень ризику, тим більший у випадку успіху буде прибуток.



Класична модель санації фірми

Методика оцінки рівня ризику

Для оцінювання рівня ризику використовують формулу Z-фактору Е.Альтмана:

$$Z\text{-фактор} = 0,012x_1 + 0,0144x_2 + 0,033x_3 + 0,006x_4 + 0,999x_5,$$

де: x_1 – вартість оборотних фондів, поділена на значення рядка балансового звіту "разом активи";

x_2 – сума резервів, фондів спеціального призначення, розмір цільового фінансування і нерозподіленого прибутку, поділена на значення рядка "разом активи" (ЧП/А);

x_3 – прибуток до сплати податків і відсотків, поділена на "разом активи" (БП/А);

x_4 – ринкова вартість статутного капіталу (число акцій, помножене на поточну котировку), поділена на рядок балансового звіту "разом пасиви" (зобов'язання в цілому);

x_5 – обсяг продаж, поділений на "разом активи".

- Отриманий результат Z-фактора порівнюється з імовірним рівнем ризику, обумовленим даною стратегією;
- Різниця між фактичним і прогнозованим розміром Z-фактора показує міру впливу ризику на досягнення поставлених цілей підприємства;
- Якщо фактичний рівень ризику перевищить прогнозований, то має місце значний ($< 1,2$) вплив ризику на міру досягнення цілей підприємства;
- Перевищення ($> 1,2$) прогнозованого рівня ризику над фактичним означає незначний вплив ризику на рівень досягнення цілі.

<i>Розмір Z-фактора</i>	<i>Міра ризику</i>
$\leq 1,8$	Дуже висока
1,8–2,7	Висока
2,8–2,9	Середня
≤ 3	Низька

Оцінювання показників, що характеризують можливості підприємства по виходу з кризи

1	Оцінювання внутрішніх джерел відновлення платоспроможності
2	Можливість зростання обсягів діяльності
3	Можливе зростання рівня прибутку
4	Обсяг потенційного залучення банківських та комерційних кредитів
5	Обсяг і рівень імобілізації ліквідних коштів з інших видів обігових та позаобігових активів
6	Рівень можливої економії постійних та змінних витрат
7	Потенційний конкурентний статус підприємства
8	Інтегральний показник інвестиційної привабливості

Передбачити всі несподіванки, що супроводжують комерційну діяльність, неможливо, тому завжди існує ризик збитків або недоотримання запланованого прибутку.

Стратегія управління ризиком та запобігання банкрутству спрямована на оптимізацію співвідношення між прибутковістю та ризиком для максимізації прибутку та вартості майна підприємства як у поточний час, так і на перспективу та на виживання фірми у довгостроковому періоді.

Один з ключових напрямів роботи менеджера в плані забезпечення безпеки діяльності полягає в забезпеченні комерційної таємниці. Втрати в цій сфері можуть привести до втрати конкурентоспроможності клієнтури, великих збитків.

Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноваріантні погрози або адаптуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності, вона включає систему заходів, що забезпечують конкурентоспроможність і економічну стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту працівників.

Відповідно до Закону України «Про підприємство», під комерційною таємницею підприємства мають на увазі відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, керуванням фінансами й іншою діяльністю підприємства, що не є державними таємницями, розголошення яких може завдати шкоди його інтересам, що є власністю підприємства.

Основні канали витоку інформації

- через комп'ютерні системи;
- підслуховування телефонних розмов;
- використання електроакустичних перетворень в апаратурі;
- використання візуальної інформації з роздруківок, отриманих з використанням ЕОМ

Заходи щодо зміцнення економічної безпеки підприємств

1. У рамках технологічної безпеки

- закриття низькорентабельних і збиткових підприємств;
- зміна системи оплати праці наукових кадрів;
- створення нових організаційно-виробничих структур;
- використання лізингу;
- активна участь у міжнародних виставках

2. У рамках ресурсної безпеки:

- удосконалювання системи розрахунків;
- підвищення продуктивності праці;
- збільшення капіталовкладень у ресурсозбереження

3. У рамках фінансової безпеки:

- застосування принципу дотримання критичних термінів кредитування;
- створення інформаційного центру, щоб постійно мати зведення про борги підприємства;
- створення соціальної групи фінансових працівників, що перевіряли б податкові й інші обов'язкові платежі для виявлення можливої передоплати і виявляли відомості про основні виробничі фонди, що мало використовуються з метою їхнього подальшого продажу

4. У рамках соціальної безпеки:

- наближення рівня оплати праці до показників розвинутих країн;
- підвищення кваліфікації працівників

Контрольні питання

1. У чому сутність ризику в управлінні підприємством?
2. Дайте визначення ризику.
3. Назвіть види комерційних ризиків.
4. Назвіть чинники, що впливають на рівень політичних ризиків.
5. Які Ви знаєте основні принципи розробки стратегії управління ризиком?
6. Опишіть процес управління комерційним ризиком.
7. Назвіть оцінювальні показники для аналізу ймовірності банкрутства.
8. Які ознаки ризикової ситуації?
9. Визначте причини, що зумовлюють виникнення невизначеності в діяльності підприємства.
10. Які фактори зумовлюють виникнення ризику в управлінні підприємством?
11. Дайте характеристику видів ризику, що виникають у діяльності підприємства.
12. Якими параметрами характеризуються ризикові управлінські рішення?
13. Сформулюйте критерії ефективності управлінського рішення в ситуації ризику.
14. Які основні напрями та форми управління ризиком?
15. Дайте характеристику основних етапів моделі поведінки системи управління підприємства в умовах ризику.
16. Визначте учасників процесу управління ризиком у діяльності підприємства. Обґрунтуйте відповідь.
17. У чому сутність поняття “ризикозахищеності” підприємства?
18. Сформулюйте умови підвищення ефективності управління підприємством в умовах ризику.
19. Які відмінності поведінки суб’єктів управління в “нормальній” та “ризиковій” ситуаціях? Як це впливає на рівень ризикозахищеності підприємства?
20. Що може називатися кризовим явищем у діяльності підприємства?
21. Дайте визначення поняттям кризи і антикризового управління.
22. Зробіть висновки із загальної теорії криз.
23. Як класифікуються кризи в економіці?

24. Опишіть технологію прогнозування криз.
25. Назвіть загальні причини виникнення кризи в управлінні підприємством.
26. Які Ви знаєте основні заходи щодо виходу підприємства з кризи?
27. Чим відрізняється антикризове управління від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту?
28. Види кризових ситуацій. Умови їх виникнення.
29. Етапи розвитку кризи.
30. Етапи подолання кризи. Системи заходів систем управління.
31. Які причини призводять до виникнення кризи?
32. Дайте характеристику етапів розвитку кризи в діяльності підприємства.
33. Наведіть приклади конструктивної та деструктивної кризи в діяльності підприємства.
34. Чому криза є невід'ємною складовою діяльності підприємств?
35. Сформулюйте симптоми кризи в управлінні підприємством.
36. Визначте основні підходи до формування стратегії поведінки підприємства в умовах кризи.
37. Які складові є обов'язковими для системи антикризового управління підприємством?
38. Якими є особливості процесу адаптації підприємства?
39. За яких умов управління підприємством у кризовому стані може вважатися оптимальним?

ТЕМА 7. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

План

1. Вибір і формування цільового ринку.
2. Створення загальної роздрібної пропозиції.
3. Опрацювання стратегії товаропросування.
4. Вплив кон'юнктури ринку на опрацювання стратегії фірми.

Література: 6, 9, 11, 15, 16, 18, 21, 22, 34, 40, 61, 69, 84, 88, 91, 92, 94, 101, 102, 103, 108, 115.

Базові поняття: цільовий ринок; торговельно-технологічний процес; роздрібна пропозиція; комерційна робота; товаропросування; товарний асортимент; товаропостачання; стратегія комунікації; товарний рух; реклама продукту; канали товароруку; параметри реклами; ефективність угод; операційний цикл підприємства.

1. ВИБІР І ФОРМУВАННЯ ЦІЛЬОВОГО РИНКУ

Жорстка конкуренція на ринку визначає опрацювання стратегії управління комерційним підприємством, що є найважливішим завданням системи управління.

Цільовий ринок складається з контингентів споживачів (у т. ч. потенційних), відомі потреби і запити яких відповідають спроможності фірми їх задовольнити.

Виявлення цільових ринків

<i>Прогнозування, прередбачення, планування</i>
1. Самої природи, сутності можливостей, що надає ринок
2. Розміщення, просторової локалізації цих можливостей
3. Величини, обсягу можливостей
4. Специфічних умов та характеристик

Вибір цільового ринку є частиною загального завдання щодо оцінювання і розвитку можливостей ринку, що постає перед керівником будь-якого підприємства.

Ознаки економічного середовища функціонування комерційних підприємств

1. Існує дуже велика кількість комерційних фірм
2. Усі фірми торгують різnorodними товарами і через це пропонують широкий асортимент
3. Диференціація фірм, їх відмінність одна від одної досягаються шляхом диференціації їх загальних роздрібних пропозицій
4. В оптовій та роздрібній торгівлі України оперує багато потужних торговельних фірм поруч з безліччю дрібних підприємств
5. Жодна з торгових фірм не є настільки могутньою, щоб суттєво впливати на роздрібні ціни чи на інші важливі аспекти загальної роздрібної стратегії в масштабах країни
6. Торговельні фірми порівняно легко можуть вступати в роздрібну систему ринку, так само як і виходити з неї
7. Конкурентна боротьба ведеться як ціновими, так і неціновими заходами.

2. СТВОРЕННЯ ЗАГАЛЬНОЇ РОЗДРІБНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ

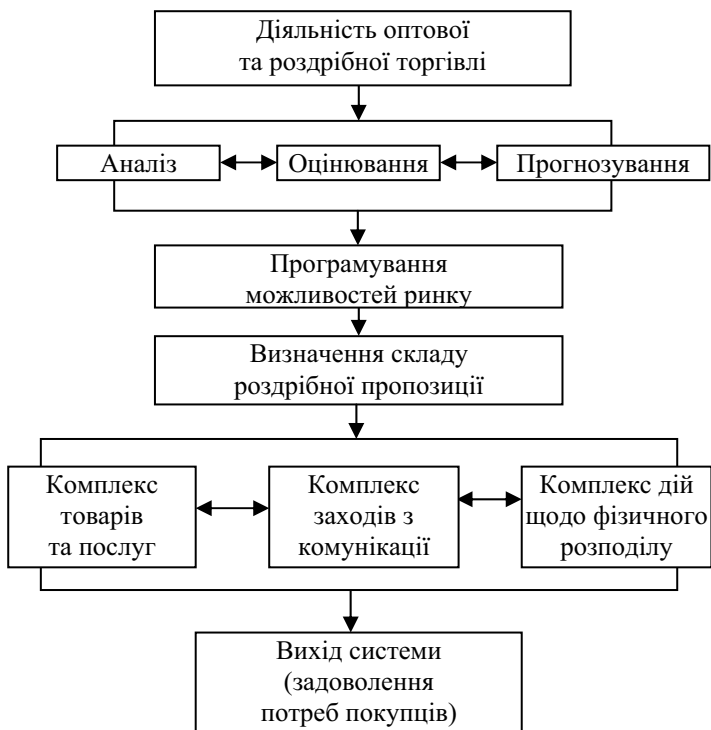
Загальна роздрібна пропозиція – це специфічна сукупність товарів, послуг, видів обслуговування, чинників зручності та комфортності, психологічних, естетичних та інших аспектів відвідування магазину чи фірми, яку підприємство (виробнича, сервісна, торгова фірма) пропонує своїм цільовим ринкам.

Головні елементи роздрібної пропозиції

1. Ціни
2. Товарний асортимент (асортимент послуг)
3. Додаткові переваги від заходів по стимулюванню продаж
4. Переваги від розміщення фірми (магазину)

Стратегічні завдання управління комерційними підприємствами

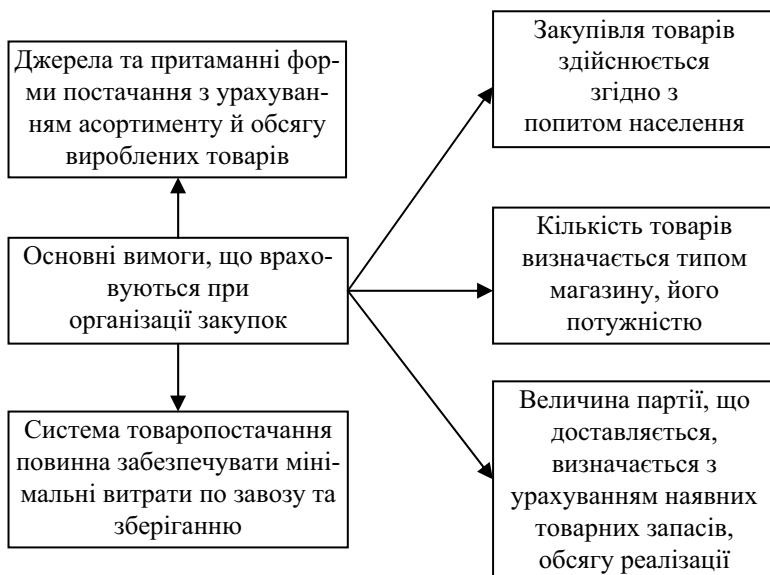
Забезпечення щонайефективнішого обслуговування споживачів
Забезпечення вибору найбільш пріоритетних напрямів розвитку акціонерного товариства
Забезпечення постійного зростання конкурентоспроможності акціонерного товариства на споживчому ринку
Максимізація суми прибутку, отриманого в процесі господарської (комерційної) діяльності акціонерного товариства
Забезпечення проведення ефективної дивідендної політики акціонерного товариства



Аспекти стратегії управління комерційною діяльністю

Ключові постулати для опрацювання стратегії комерційного підприємства

1. Місією комерційного підприємства є всебічне задоволення попиту покупців на товари
2. Діяльність комерційних підприємств має бути орієнтована на постійне зростання суми прибутку
3. Головним показником ефективної діяльності комерційних підприємств є сума прибутку на одиницю капіталовкладень



Вимоги, що висуваються до формування цільового ринку та створення роздрібною пропозиції товарів та послуг

3. ОПРАЦЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТОВАРОПРОСУВАННЯ



Системи і процедури торговельно-технологічного процесу

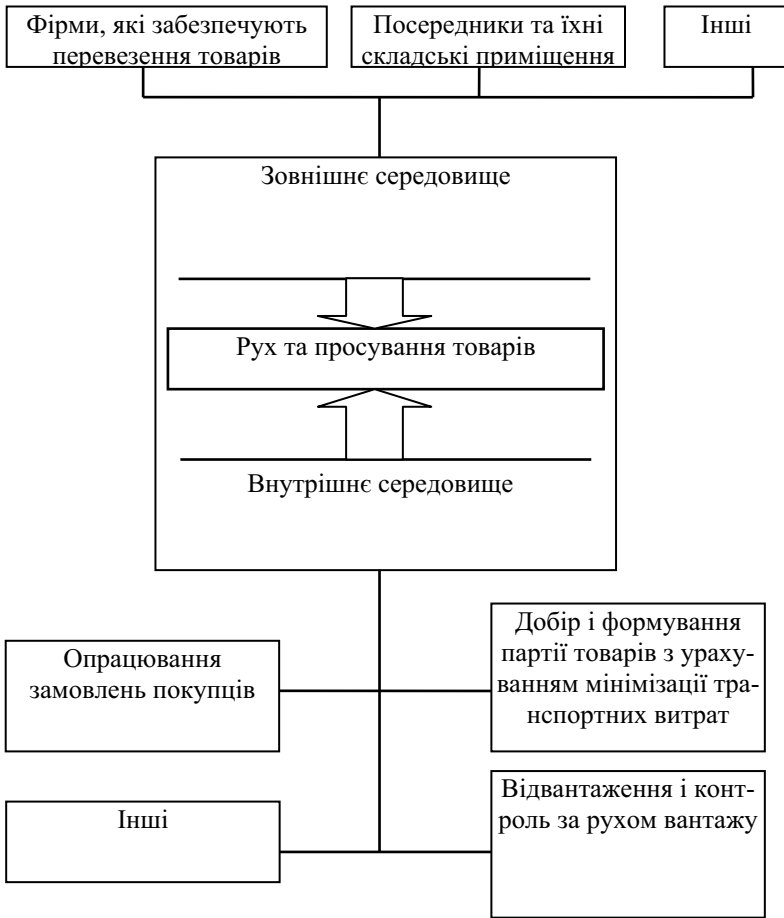
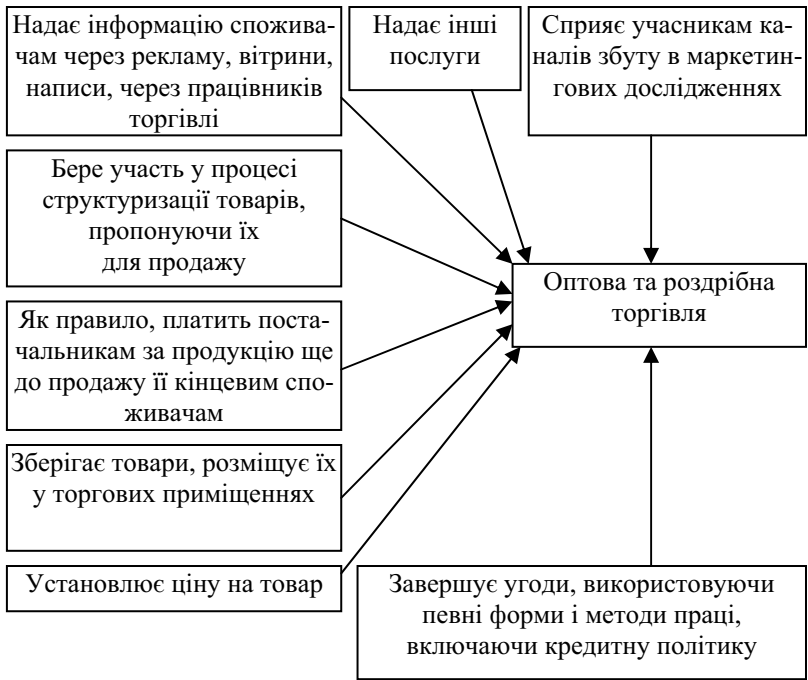
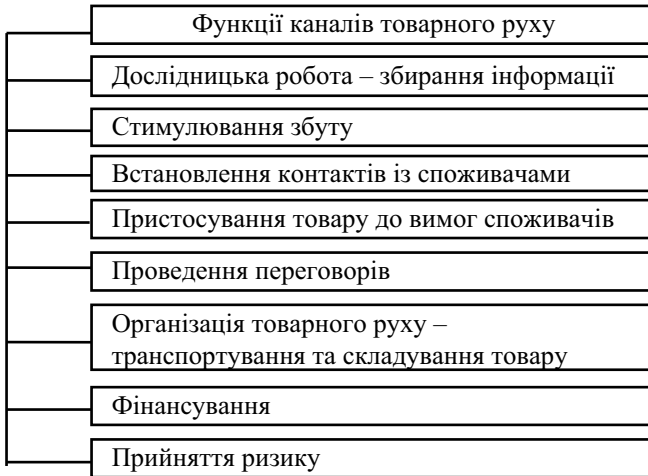


Схема відображення товарного руху як відкритої системи



Узагальнена характеристика функцій каналів товарного руху



Схематичне зображення функцій оптової та роздрібної торгівлі в системі товарного руху

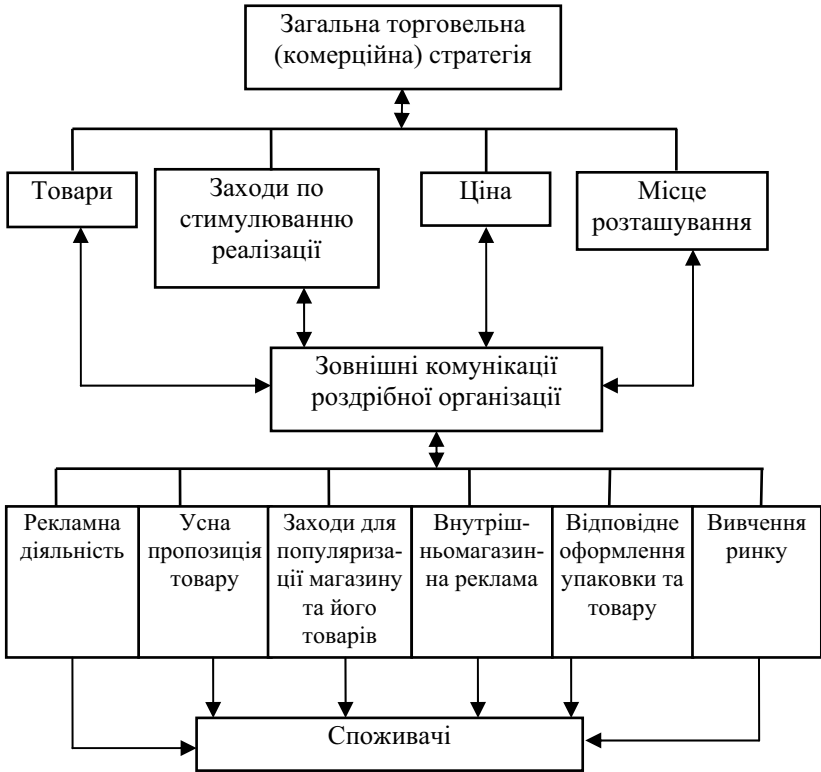


Стратегія організації комерційної роботи

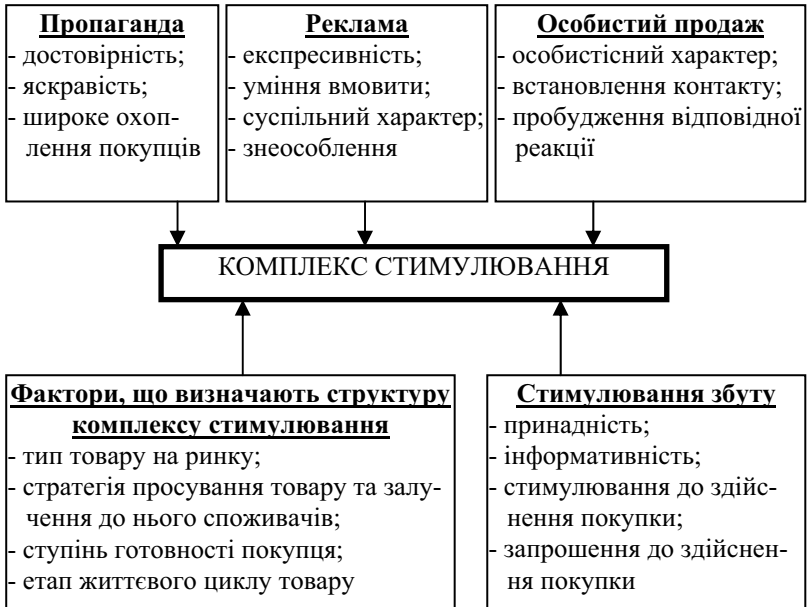
4. ВПЛИВ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ НА ОПРАЦЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ



*Чинники для опрацювання стратегії вибору
постачальника в компанії "X"*



Взаємозв'язок загальної збутової стратегії комерційної фірми та стратегії комунікації



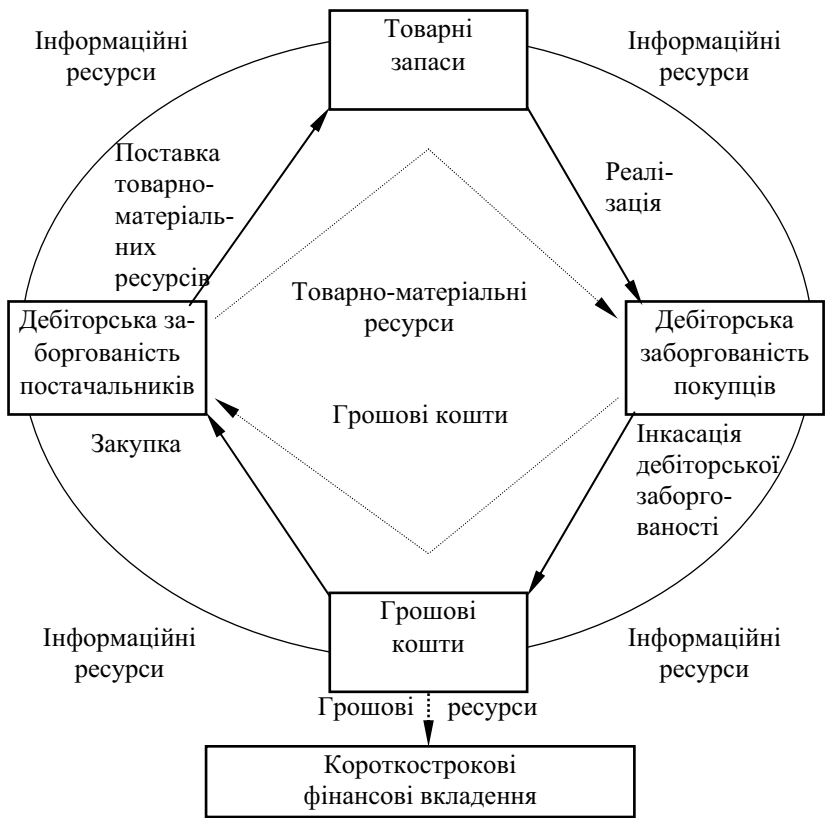
Стратегія формування стимулюючого комплексу просування товарів



Складові стратегії управління комерційною діяльністю



Складові елементи комерційної роботи підприємства



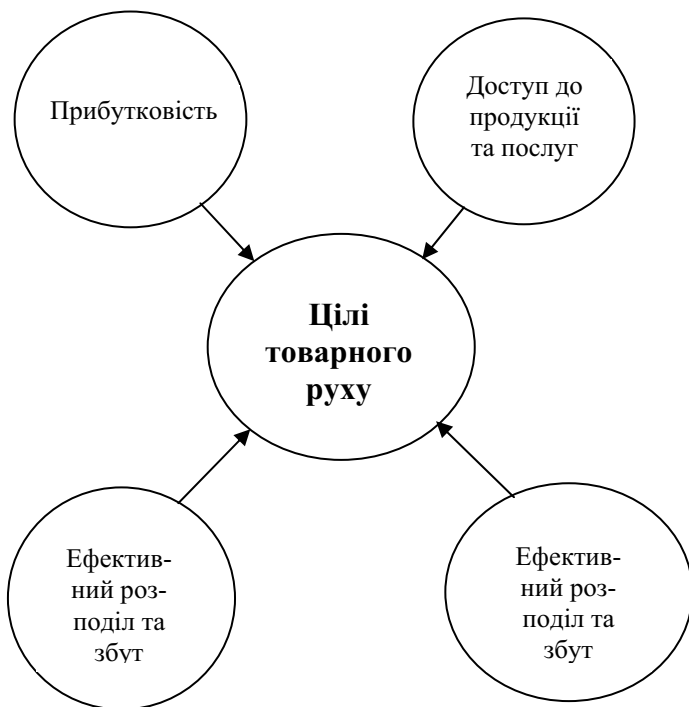
Операційний цикл комерційної роботи підприємства



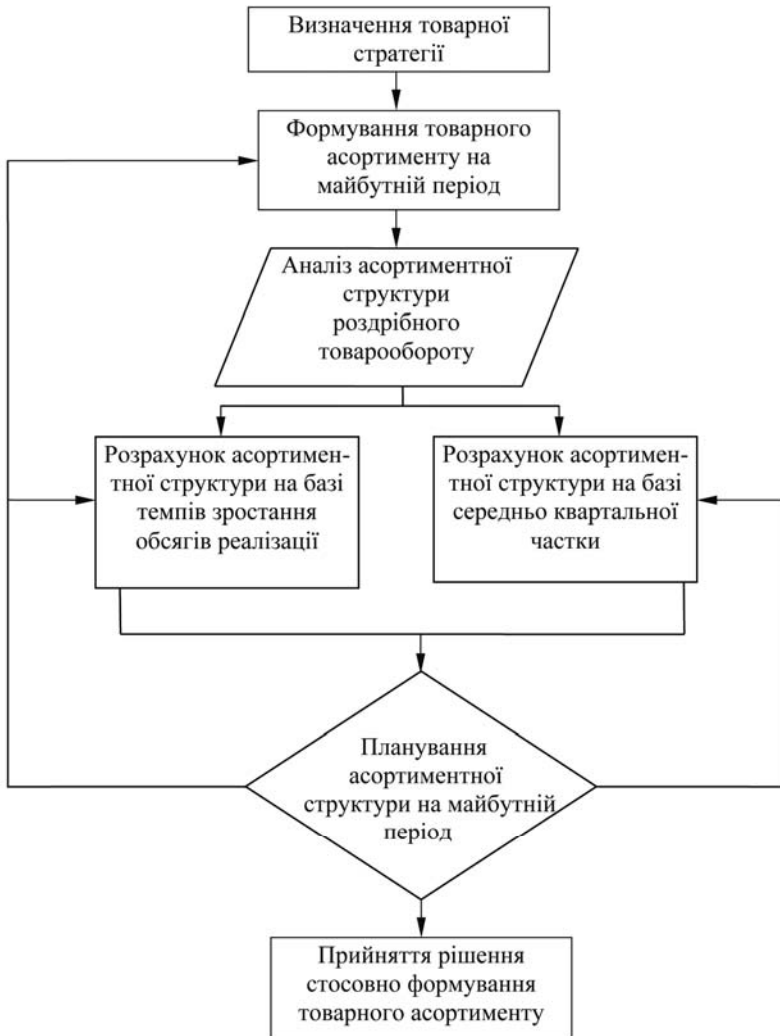
Узагальнена характеристика функцій каналів товарного руху

Взаємостосунки комерційного підприємства з постачальниками

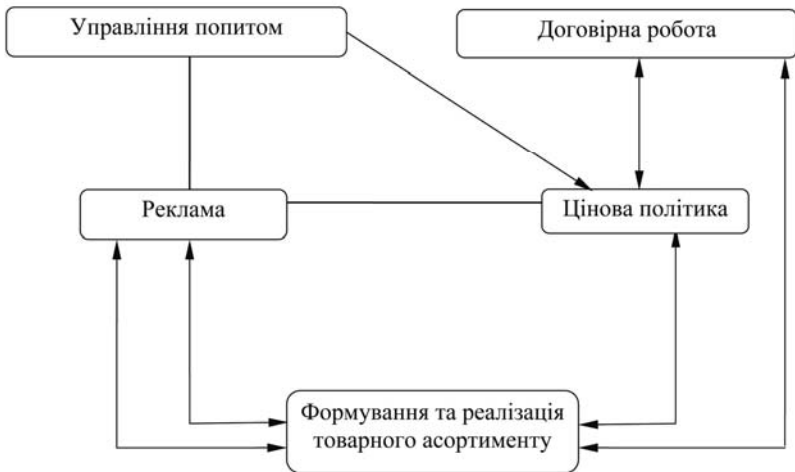
	Традиційний підхід	Стратегічний підхід
Критерії підбору постачальника	Покупець (оптове підприємство) віддає перевагу більшості джерел постачання, ціни – головний критерій при виборі постачальника	Покупець віддає перевагу декільком джерелам постачання, найкращі постачальники відбираються і зберігаються, нецінові критерії відбору (строки поставок, їх якість і т.п.) мають однакове чи більше значення
Ціноутворення	Покупець хоче якнайнижчих цін на базі цінової конкуренції постачальників, короткострокових угод про поставку	Покупець готовий заплатити постачальникові витрати по поліпшенню якості обслуговування на основі взаємної довіри та довгострокової угоди постачання
Графік постачання	Максимальна гнучкість, постійні зміни у графіку постачання	Обгрунтовані вимоги, що супроводжуються надійними зобов'язаннями з обох сторін
Очікуваний рівень якості	Під відповідальність постачальника; прийнятний рівень якості	Спільні зусилля і відповідальність за якість постачання, постійне підвищення якості
Нові товари	Виробництво товарів без залучення спеціалістів торгівлі	Залучення до розробки нових товарів спеціалістів торгівлі на найранішій стадії
Передача інформації	Мінімальна, тільки у ключових випадках, передбачається, що відсутність вістей – найкращі вісті, контакти між одним постачальником і одним покупцем на одному рівні	Значна, регулярний обмін інформацією щодо вирішення проблем, наявність механізму зворотного зв'язку між постачальником і покупцем, контакти на багатосторонній основі на різних рівнях управління



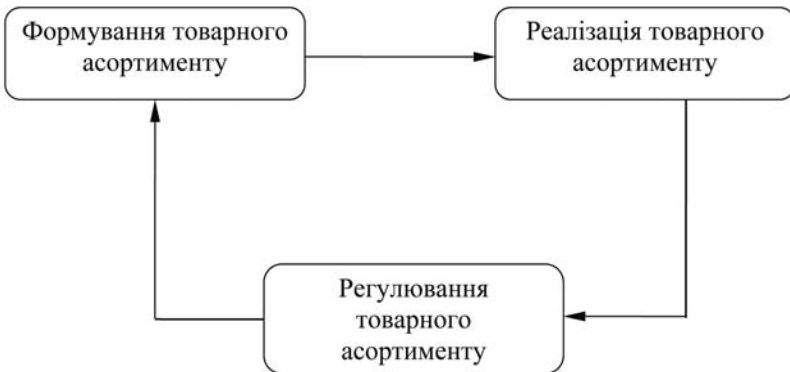
Основні цілі організації системи товарного руху на роздрібному торговельному підприємстві



Стратегія формування товарного асортименту на майбутній період



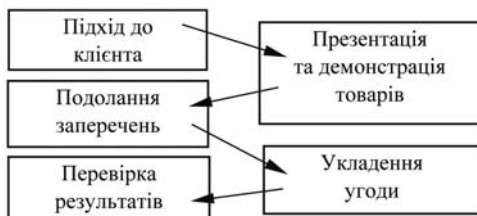
Взаємозв'язок елементів комерційної стратегії торговельного підприємства



Взаємозв'язок елементів формування та реалізації товарного асортименту торговельного підприємства

Чинники, що визначають вибір рекламних засобів

Загальні чинники	Чинники вибору для фірми «Х»
Характер покупців магазину	Потенційні покупці; покупці за готівку; покупці, що купують товари в декількох відділах
Тип магазину	Великий універсам продовольчих та непродовольчих товарів
Зона торговельної діяльності магазину	Дніпровський район, масив Кібальчича, тільки для покупців цього району
Місцезнаходження магазину	м. Київ; місце виділене від центру, другорядний район
Характер рекламного звернення	Загального характеру, що рекламує товар, або торговельного підприємства та його послуги
Рекламні засоби, які й раніше використовував магазин, їх ефективність	Вітринна реклама, викладка товарів, показники, плакати, рекламні написи на прилавках; зріст товарообороту на 1,5 %
Вартість наступних рекламних засобів	Вивчаються прайс-листи на рекламні засоби та послуги щодо їх виготовлення
Вивчення досвіду конкурентів	Конкуренція відсутня у зв'язку з відсутністю поблизу подібних універсамів



Основні етапи процесу ефективного продажу

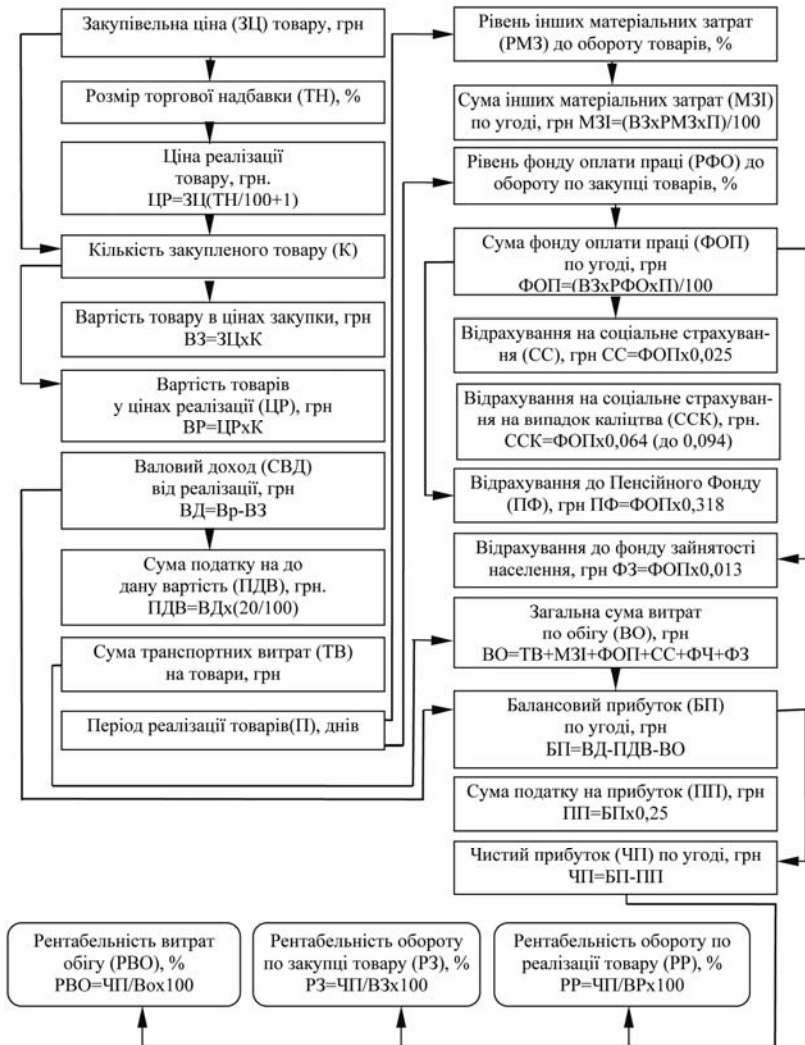


Схема визначення ефективності комерційних угод у компанії «Х»



Типові функції управління торговельно-технологічним процесом у роздрібному комерційному підприємстві



Прямий (1) і опосередкований (2-6) канали товарного руху

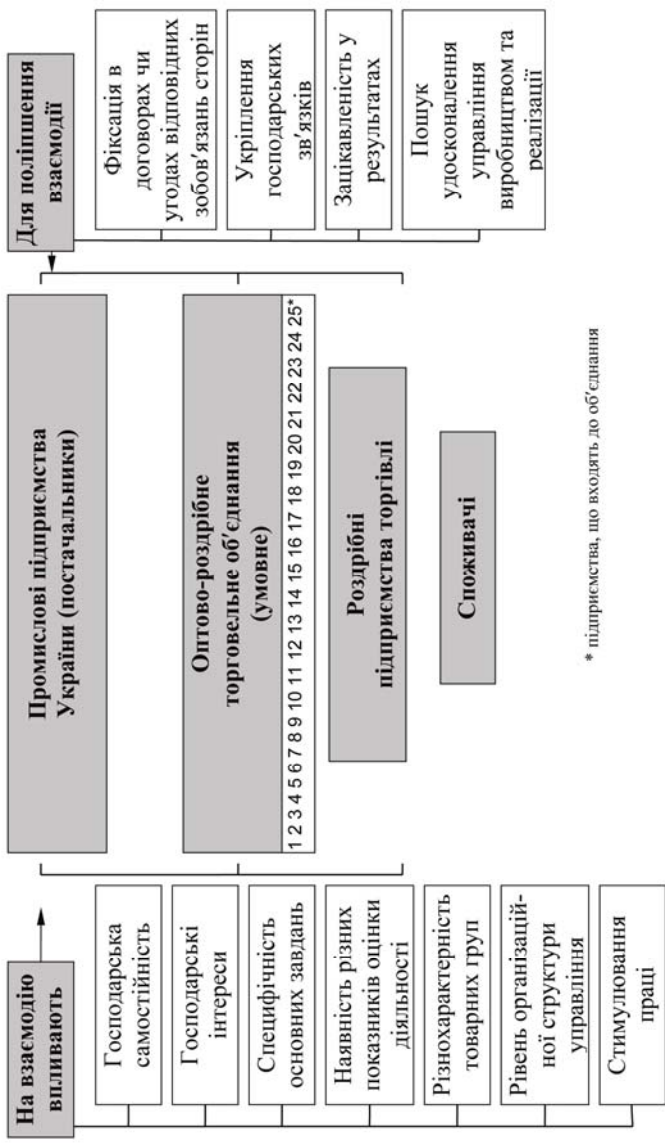


$t, t \setminus$ – час

Схема-модель системи товарного руху

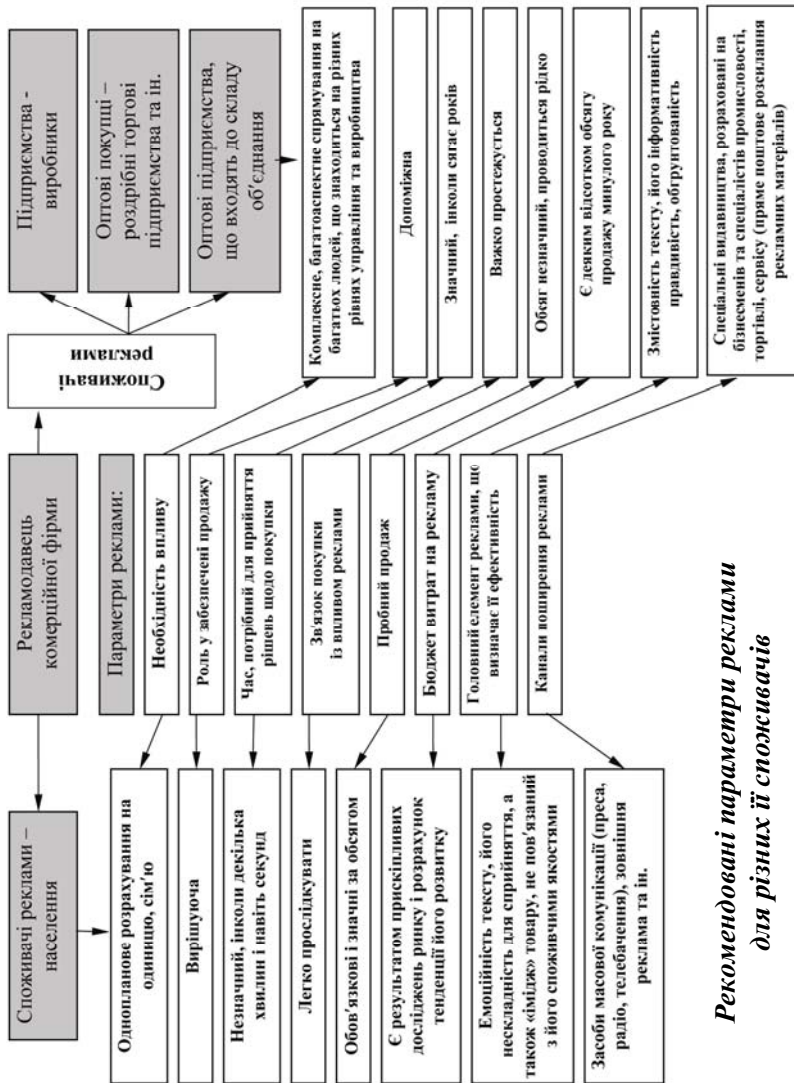


Стратегія формування попиту споживачів та його вплив на підприємство

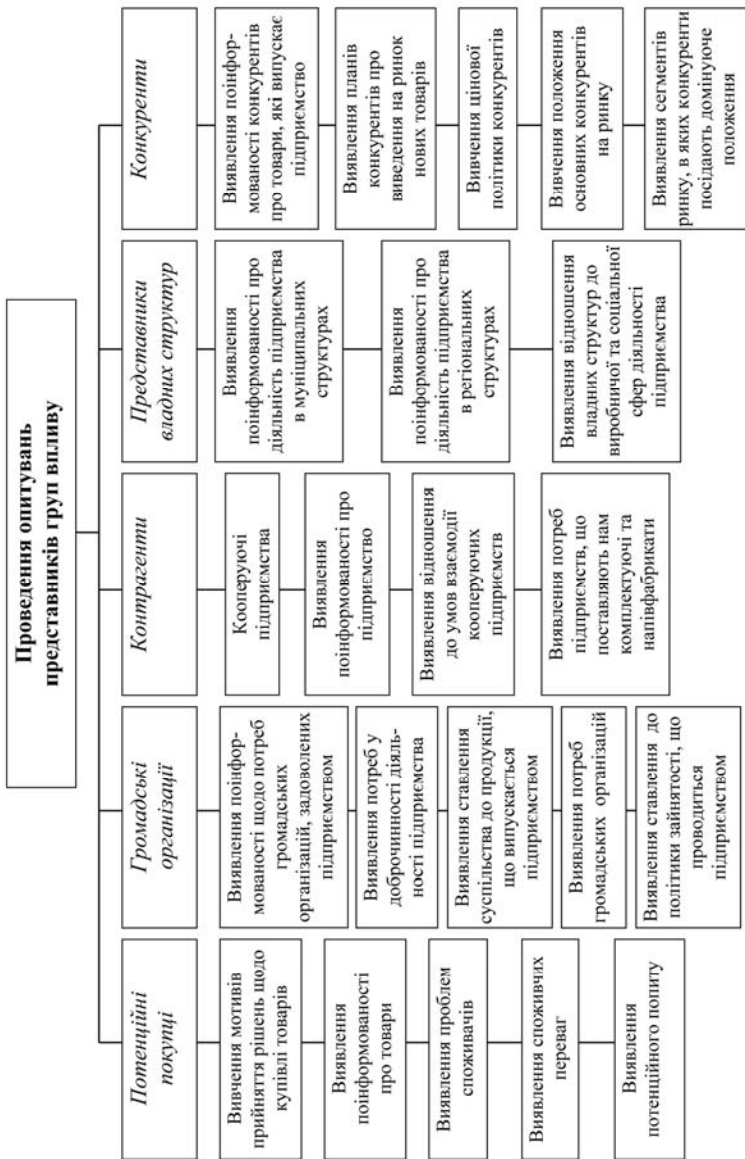


* підприємства, що входять до об'єднання

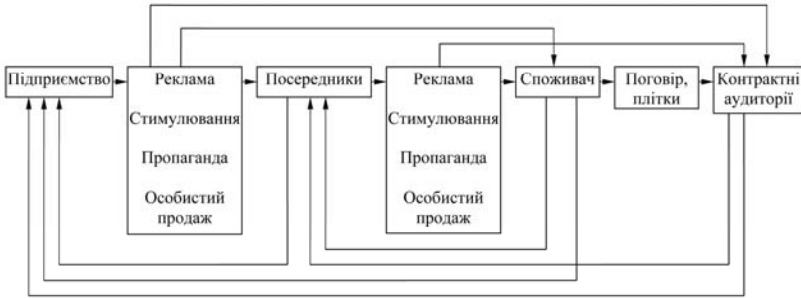
Визначальні фактори ефективності взаємовідносин партнерів



***Рекомендовані параметри реклами
для різних її споживачів***



Завдання опитування для опрацювання стратегії маркетингу



***Комунікації та зворотний зв'язок
в системі маркетингових комунікацій***



- а) стратегія просування товару
(стимулювання сфери торгівлі);*
*б) стратегія залучення споживача
(стимулювання споживача)*

Стратегічний вибір підприємства

Стратегічне бачення. Це комплексне ідеалізоване представлення про майбутній образ своєї організації, що включає:

- чітке визначення місії;
- розробку основних цілей;
- створення цільового портрету фірми.

Оцінювання стратегічної ситуації. Це визначення реального широго стану зовнішнього і внутрішнього середовища організації що припускає:

- оцінювання небезпек і погроз;
- аналіз величини відхилень від передбачуваного цільового портрета майбутнього стану організації;
- визначення можливостей протидії виявленим погрозам.

Виявлення стратегічних змін. Це визначення необхідності коректування місії, цілей і в цілому майбутнього образу фірми. До стратегічних змін відносять:

- планові зміни стратегії під впливом реальних змін зовнішнього середовища підприємства;
- передбачувані зміни внаслідок виконаних маркетингових і наукових досліджень і розробок;
- частково передбачувані зміни, що впливають з виявлених тенденцій розвитку досвіду минулих років прогнозованих формальними і неформальними методами подій і процесів;
- непередбачувані зміни пов'язані з форс-мажорними обставинами, природними катаклізмами.

Формування стратегічної позиції. Розробка і вибір з альтернативних варіантів генеральної стратегії розвитку організації з огляду на стратегічне бачення ситуації і змін.

- портфель продукції і замовлень на доступну для огляду перспективу (розвитку сегмента ринку, рівень задоволення потреби, розвиток продукту);
- ресурсні і функціональні можливості організації по реалізації заданої стратегії;
- рівень необхідної агресивності для забезпечення достатньої тривалості конкурентоспроможності фірми.

Опрацювання стратегічної поведінки. Це визначення системи внутрішніх і зовнішніх взаємин цінностей і конкретних програм дій. Стратегічне поведіння передбачає:

- передбачення і здатність до адаптації стратегії у відповідності зі стратегічними змінами;
- зміни стратегій конкурентної боротьби залежно від агресивності зовнішнього оточення;
- протидію і керування опором стратегічним змінам.

Стратегічна сегментація. Створення стратегічних господарських підрозділів (СГП)

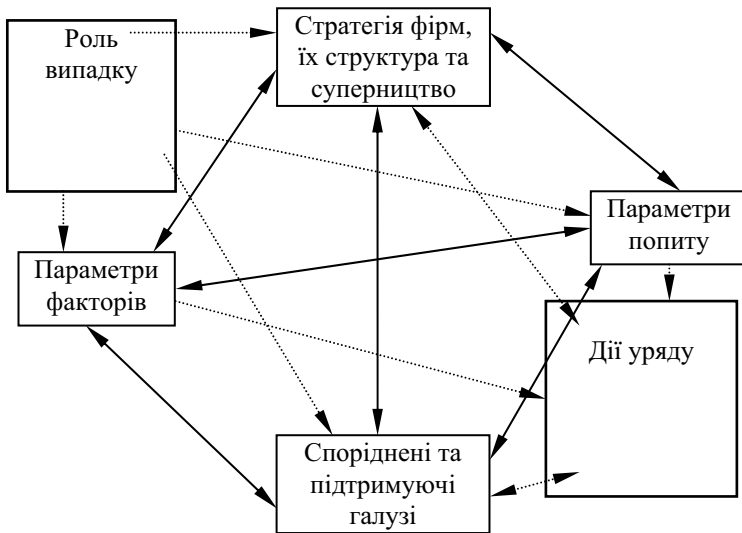
(СГП – це філії і дочірні фірми юридично відособлені і госпрозрахункові центри прибутку в структурі фірми з різним рівнем самостійності), що характеризуються:

- спільністю виконуваних технологічних переділів;
- затребуваністю на ринку результатів власного виробництва;
- територіальною спільністю;
- майновою відособленістю.

Створення стратегічних зон господарювання – СЗГ. (СЗГ – той регіон і сегмент ринку на якому реалізується продукція СГП);

Створення зон стратегічних ресурсів – ЗСР. ЗСР – визначальний перелік і характеристики постачальників, тобто альтернативних джерел постачання ресурсами на конкурентно-конкурсних основах.

Виявлення груп стратегічного впливу (ГСВ).



*Загальна система умов господарювання
для розвинутого ринку*

Контрольні питання

1. Виявлення цільових ринків; вибір та формування цільового ринку.
2. Загальна роздрібна пропозиція та її головні елементи.
3. Дайте визначення цільового ринку.
4. Вимоги до формування цільового ринку.
5. Система торговельно-технологічного процесу.
6. Характеристика функцій каналів товарного руху.
7. Що таке загальна роздрібна пропозиція фірми?
8. Які Ви знаєте основні ознаки економічного середовища функціонування комерційного підприємства?
9. Назвіть основні стратегічні завдання управління комерційним підприємством.
10. Стратегічні завдання управління комерційним підприємством.
11. Стратегія організації комерційної роботи.
12. Чинники, які впливають на опрацювання стратегії вибору постачальників.
13. Назвіть складові стратегії управління комерційною діяльністю.
14. Назвіть вимоги, що висуваються до формування цільового ринку та створення роздрібною пропозиції товарів та послуг.
15. Які існують функції каналів товарного руху?
16. Які основні чинники існують для опрацювання стратегії вибору постачальників?
17. Що таке комплекс стимулювання збуту?
18. Взаємозв'язок збутової стратегії та стратегії комунікацій.
19. Стратегія формування стимулюючого комплексу просування товарів.
20. Стратегія формування попиту споживачів.

ТЕМА 8. СТРАТЕГІЯ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ

План

1. Взаємодія людини і організації.
2. Особистісні основи поведінки людини в організаційному оточенні.
3. Взаємодія індивіда з групою.
4. Виявлення індивідуальних та групових джерел опору.
5. Стратегія управління персоналом.
6. Кадрова та соціальна політика фірми.

Література: 8, 10, 11, 12, 25, 26, 27, 38, 39, 44, 54, 56, 82, 107, 123, 131.

Базові поняття: організаційне оточення; прихильність; стимулюючий вплив; вірування; дисципліна; самодисципліна; поняття групи; норми та цінності організації; стратегічні зміни; мімікрія; стратегічне управління персоналом; конформізм; компетенція персоналу; управління людськими ресурсами; управління компетенцією; управління персоналом; організаційна культура.

1. ВЗАЄМОДІЯ ЛЮДИНИ І ОРГАНІЗАЦІЇ

Основою будь-якої організації та її головним ресурсом є людський потенціал.

Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і є найважливішим чинником створення конкурентних переваг. У зв'язку з цим йде орієнтація на висококваліфіковану й ініціативну робочу силу, безперервність процесу збагачення знань і кваліфікації, гнучкість організації праці, делегування відповідальності зверху вниз, партнерські відносини між учасниками діяльності.

Одним з найважливіших завдань стратегічного управління є гармонізація ефективного відношення співробітника до життєдіяльності організації

Взаємодія людини з організаційним оточенням

1	Людина, що вступає у взаємодію з організаційним оточенням, отримує від нього стимулюючі впливи
2	Людина під впливом цих стимулюючих впливів здійснює певні дії
3	Дії, які здійснює людина, приводять до виконання нею певних робіт і одночасно впливають на організаційне оточення

Під організаційним оточенням розуміють ту частину організації, з якою людина стикається під час роботи. Це робоче місце та безпосереднє оточення, а також виробничий профіль фірми, її становище в галузі, положення на ринку, розмір організації, місце розташування, керівництво, організаційна структура, правила поведінки та внутрішній розпорядок, умови праці, система оплати праці, система соціальних гарантій, філософія фірми, норми спілкування, трудові стосунки, колеги тощо.

Проблеми входження людини в організацію

1	Проблема адаптації людини до нового оточення, що вимагає взаємодії обох сторін: і людини і організаційного оточення
2	Проблема концепції або зміни поведінки людини
3	Проблема змін та модифікацій в організації у зв'язку з кадровим "поповненням"

Входження людини в організацію – це особливий, дуже складний і надзвичайно важливий процес, який завжди супроводжується вирішенням декількох проблем

Три завдання, які має вирішити організація при входженні до неї нового працівника

1	Зруйнувати старі поведінські норми людини, що входить до колективу
2	Зацікавити її в роботі та досягненні цілей організації
3	Закріпити в ній нові норми поведінки

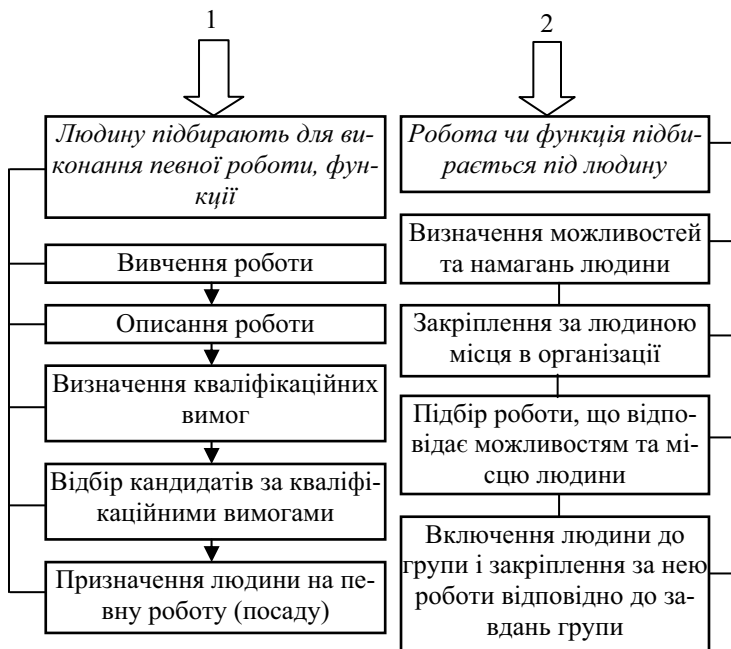
**Основні характеристики організації
для вивчення людиною, що входить до неї**

1	Місія та основні цілі організації	2	Припустимі та переважні засоби, що можуть використовуватися для досягнення цілей організації
3	Імідж, який має і намагається створити організація	4	Принципи, правила та норми, що діють в організації
5	Обов'язки, які бере на себе людина, вступивши в певну роль в організації	6	Поведінські стандарти, яких має дотримуватись людина, що виконує певну роль

Чотири типи адаптації при засвоєнні працівником норм та цінностей організації

1	Спростування (не приймаються ніякі норми та цінності)	2	Конформізм (приймаються всі норми та цінності)
3	Мімікрія (основні норми та цінності не прийнято, але дотримуються необов'язкові норми та цінності, що маскує неприйняття основних норм та цінностей)	4	Адаптивний індивідуалізм (обов'язкові норми та цінності прийнято, необов'язкові приймаються частково або не приймаються повністю)

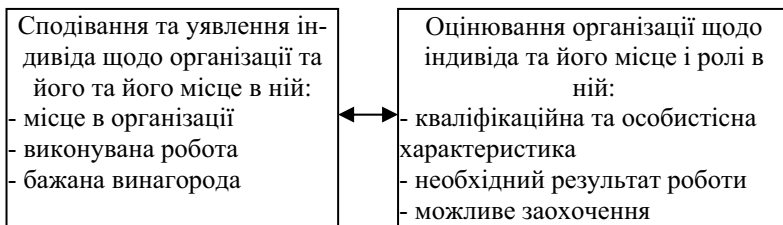
Реакція на стимулюючі впливи охоплює сприйняття цих впливів людиною, їх оцінку і свідоме чи підсвідоме прийняття рішення щодо зворотних дій.



Два підходи до встановлення взаємодії людини та організації

2. ОСОБИСТІСНІ ОСНОВИ ПОВЕДІНКИ ЛЮДИНИ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ ОТОЧЕННІ

Для стратегічного управління немає кадрів взагалі, а є конкретні люди, які за своєю природою дуже різні.



Основа конфлікту у взаємодії індивіда та організації

Два фактори протидії та конфліктів людини з організаційним оточенням

<p>1. <i>Очікування і уявлення індивіда щодо організаційного оточення та його ролі в цьому:</i> індивід вступає у взаємодію з організацією, сподіваючись зайняти в ній певне місце, виконувати певну роботу і отримувати за це певну винагороду</p>	<p>2. <i>Очікування організації щодо індивіда, його ролі та місця в ній:</i> організація передбачає найняти працівника відповідної кваліфікації та особистісних характеристик, щоб він виконував певну роботу, яка приносила б необхідний результат, і за цю роботу отримував певну платню</p>
---	--

Основні очікування організації щодо працівника

1	Це спеціаліст у певній галузі, що володіє певними знаннями та кваліфікацією	2	Це член організації, що сприяє її успішному функціонуванню та розвитку
3	Це людина, що володіє певними особистісними та моральними якостями	4	Це член колективу, здатний підтримувати добрі стосунки з колегами під час комунікації
5	Це працівник, що намагається якнайліпше виконувати її належним чином з належною якістю	6	Це людина віддана (лояльна) організації, що відстоює її інтереси
7	Це виконавець певної роботи, готовий виконувати її належним чином з належною якістю	8	Це член організації, що усвідомлює та поділяє її цінності
9	Це член організації, здатний посісти певне місце в ній та готовий взяти на себе відповідні обов'язки та відповідальність	10	Це співробітник, що дотримується прийнятих в організації норм поведінки, розпорядку і виконує вказівки керівництва

Основні очікування індивіда щодо організації

1	Склад, зміст та значущість роботи
2	Оригінальність та творчий характер роботи
3	Захоплюваність та ініціативність роботи
4	Міра незалежності, прав та влади на даній посаді
5	Міра відповідальності та ризику
6	Статус та престижність роботи
7	Ступінь включення роботи в ширший трудовий процес
8	Безпека та комфортність умов на роботі
9	Визначення та заохочення доброї роботи
10	Заробітна плата та премії
11	Соціальна захищеність та інші соціальні блага
12	Гарантія зростання, просування та розвитку
13	Дисципліна та нормативні аспекти, що регламентують поведінку на роботі
14	Стосунки між членами організації, психологічний клімат
15	Стосунки з конкретними особами, що працюють в організації

Конфлікт між очікуваннями індивіда та організації має стратегічний характер. Це зумовлено тим, що стратегія виживання фірми безпосередньо залежить від того, чи буде цей конфлікт вирішуватись і яким способом організація має намір його вирішити.

3. ВЗАЄМОДІЯ ІНДИВІДА З ГРУПОЮ

Взаємодія людини з групою може мати характер або злиття, або конфлікту.

Зміни в поведінці співробітника під впливом групи

1	Через суспільний вплив змінюються такі характеристики людини, як сприйняття, мотивація, сфера уваги, система оцінок; підсилюється її інтерес до проблем інших членів групи; життя людини постає залежність від дій колег, і це змінює її погляди на себе та на своє місце в оточенні, а також і на оточуючих
---	--

2	У групі людина отримує певну вагу (позицію). Ця роль (вага) людини в групі може бути не менш важлива за її формальну позицію (статус)
3	Людина починає ідентифікувати себе з групою, що приводить до змін у самосприйнятті і в усвідомленні свого місця в світі та свого призначення
4	Співпраця з групою генерує такі ідеї, судження і пропозиції в людини під впливом “мозкового штурму” (сумісного вирішення проблем), які недоступні при самотійній роботі
5	В групі людина більше схильна до сприйняття ризику та прийняття ризикованих рішень, поведінка людини стає більш активною

4. ВИЯВЛЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА ГРУПОВИХ ДЖЕРЕЛ ОПОРУ

Реалізація стратегії передбачає проведення необхідних змін, без яких навіть досконало опрацьована стратегія може бути не реалізована.

Етапи проведення стратегічних змін

1	Виявлення, аналіз і передбачення потенційного опору запланованим змінам
2	Зменшення до можливого мінімуму потенційного та реального опору
3	Встановлення „статус-кво” нового стану

Будь-яка зміна натрапляє на опір, який може бути настільки сильним, що його не можливо подолати.

Ставлення персоналу до стратегічних змін

Ставлення до змін визначається комбінацією стану 2-х факторів			
1	Прийняття або неприйняття змін	2	Відкрита або закрита демонстрація ставлення

Носями як змін, так і опору є люди.

Аналіз потенційних сил опору дозволяє виявити тих членів організації або ті групи в ній, що будуть чинити опір змінам, та усвідомити мотиви неприйняття змін.

При вирішенні конфліктів, що можуть виникнути в організації під час проведення змін, можна використовувати різні стилі керівництва.

**Стилі керівництва організації
щодо подолання опору змінам**

1	<u>Конкурентний стиль</u> – робить ставку на силу, ґрунтується на наполегливості, створенні своїх прав (виходять з того, що вирішення конфлікту передбачає наявність переможця та переможеного)
2	<u>Стиль самоусунення</u> – проявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і в той же час прагне до пошуку шляхів співробітництва з незгодними членами організації
3	<u>Стиль компромісу</u> – передбачає помірковані наполягання керівництва щодо виконання його підходів до подолання конфліктів з одночасним намаганням забезпечити консенсус

Результати роботи підлеглих багато в чому визначаються характером відносин з керівником. В умовах ринку авторитарний стиль вичерпує свої можливості, а демократизм у керуванні істотно підвищує зацікавленість колективу в кінцевому результаті, створює сприятливу психологічну атмосферу з метою вирішення завдань.

5. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стратегія управління персоналом – це сукупність взаємопов’язаних управлінських процесів, що логічно впливають один з одного при стійкому зворотному зв’язку і взаємному впливі кожного процесу на всі інші процеси та на їх сукупність в цілому.

Примушення		Доцільність
Мінімізація		Оптимізація
Малий період планування		Довгостроковий період планування
Результати		Засоби та результати
Кількість		Якість
Негнучкість		Гнучкість
Залежність		Автономність

Характеристика двох підходів до управління персоналом фірми, що викликали необхідність появи стратегічного управління ним

На більшості вітчизняних підприємств у працівників немає фундаментальної мотивації для ефективної діяльності, вони не беруть на себе всю повноту відповідальності за прийняття і реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе з кампанією. Саме це й зумовлює необхідність розробити стратегію управління персоналом і використати людський потенціал.

На вибір перспективних цілей (стратегії) управління персоналом впливає:

- стратегія розвитку фірми;
- зовнішнє середовище;
- внутрішнє середовище;
- організаційне оточення (в т.ч. конкуренти).

Види стратегій управління персоналом

Вид стратегії організації	Стратегія управління персоналом	Характерні риси стратегії
Стратегія підприємництва	Прийняття на роботу	Характерна для організацій, які розвивають нові напрями діяльності, вкладають кошти з високою часткою фінансових ризиків. Для реалізації цієї стратегії потрібний новаторський персонал з гнучким мисленням, який брав би на себе відповідальність за управлінські ризики, згодний був працювати і в позаурочний час і вмів працювати в групах. Набирається переважно з числа молодих людей, новаторів, що володіють високим потенціалом і компетенцією. Оцінка здійснюється переважно за індивідуальними результатами і слабоформалізована (або зовсім неформалізована)
	Винагорода	Здійснюється у вигляді залучення працівників до участі в реалізації стратегії і розробки управлінських рішень. Створюється високий рівень мотивації праці в реалізації стратегії.
	Можливості зростання та індивідуального розвитку	Стратегія ґрунтується на високих індивідуальних можливостях особистості. Підвищення кваліфікації заохочується різними способами.

Вид стратегії організації	Стратегія управління персоналом	Характерні риси стратегії
Стратегія динамічного зростання	Розвиток компетенції	<p>Передбачаються зміни цілей і структури організації. Завдання полягає в тому, щоб знайти баланс між необхідними змінами і стабільністю.</p> <p>Кваліфікація та відданість фірмі є факторами успіху фірми. Працівники повинні вміти адаптуватися до змін, швидко набувати необхідну компетенцію для вирішення відповідних завдань.</p>
	Прийняття на роботу	<p>Спеціалістів приймають на роботу, вибираючи з найбільш здібних працівників.</p> <p>Головне – залучити висококомпетентних спеціалістів, які фірмі дійсно необхідні.</p>
	Винагорода	<p>Грунтується на оцінці індивідуальної праці та ефективній роботі в групі, аналізі групової поведінки.</p> <p>Оцінка працівників більш формалізована, але фактор відданості фірмі має важливе значення.</p>
	Розвиток компетенції	<p>Компетенція працівників забезпечується постійним підвищенням кваліфікації.</p> <p>Здійснюється реальна можливість професійного просування спеціалістів.</p> <p>Розвиток персоналу повинен відповідати цілям розвитку фірми</p>

Вид стратегії організації	Стратегія управління персоналом	Характерні риси стратегії
Стратегія прибутку		<p>Організація знаходиться на стадії зрілості і розраховує одержувати постійний прибуток за рахунок нових товарів, освоєння технологій при налагодженому виробництві.</p> <p>Основна задача – виробляти більше продукції і мінімізувати витрати. Мета управління – жорсткий контроль, усунення непевності та невизначеності</p>
	Прийняття на роботу	<p>Здійснюється з використанням стандартних процедур та правил. Відбираються тільки ті спеціалісти, в компетенції яких зацікавлена фірма – вузько спрямований відбір. Набирається персонал, уже готовий до виконання своїх обов'язків. Участь в управлінні не є необхідністю і не заохочується, але якщо знижуються прибутки, або погіршується якість продукції, тоді застосовують інші форми залучення працівників до вирішення проблеми</p>
Стратегія ліквідації		<p>Вибирають організації, в яких основні напрями діяльності в занепаді з погляду одержання прибутку, положення на ринку, якості продукції.</p> <p>Персонал негативно ставиться до впровадження такої стратегії через майбутнє скорочення штату. Велике значення мають заходи соціального захисту працівників у вигляді пошуку способів скорочення зайнятих (перехід на неповний робочий тиж-</p>

Вид стратегії організації	Стратегія управління персоналом	Характерні риси стратегії
		день, скорочений робочий день, працевлаштування звільнених працівників на інших фірмах за рахунок даної організації, внутрішні переміщення)
	Винагороди	<p>Участь персоналу в розробці і реалізації рішень не передбачається, набір спеціалістів не здійснюється.</p> <p>Здійснюються виключно у відповідності з посадовими окладами, ніяких інших форм стимулювання не передбачається.</p> <p>Оцінка спеціалістів ґрунтується на критеріях необхідності скорочення цілих напрямів діяльності. Відбираються працівники високої кваліфікації для підтримки випуску продукції. Має велике значення, коли фірма зобов'язана працевлаштувати звільнених спеціалістів</p>
5. Стратегія зміни курсу	Підвищення кваліфікації	<p>Застосовується в організаціях, які ведуть боротьбу за швидке збільшення обсягів прибутку, за освоєння нового або розширення існуючого ринку.</p> <p>Ця стратегія передбачає зміну всієї системи управління і відносин в організації.</p> <p>Участь кожного працівника в пошуку нових рішень стає дуже важливим</p>

Вид стратегії організації	Стратегія управління персоналом	Характерні риси стратегії
	Прийняття на роботу	Здійснюється пошук кваліфікованих спеціалістів на основні робочі місця. Організація шукає необхідних спеціалістів серед своїх працівників, оцінюючи і розвиваючи їх потенціал. Внутрішній підбір кадрів дає можливість бажаним взяти участь у розвитку нових напрямів діяльності
	Підвищення кваліфікації	Розвиток нових компетенцій та підвищення кваліфікації мають велике значення тому, що організація планує зміну курсу, виходячи з внутрішніх резервів. Свої працівники опановують нові напрями діяльності, здійснюється просування по службі і розвиток кар'єри. Залучається персонал до управлінської діяльності.
	Винагорода	Матеріальні винагороди працівників не передбачаються.

Стратегічне управління персоналом складається з таких елементів:

- | |
|---|
| ● визначення загальної стратегії |
| ● планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу |
| ● залучення, відбір та оцінювання персоналу |
| ● підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка |
| ● система просування по службі (управління кар'єрою) |
| ● звільнення персоналу |

<ul style="list-style-type: none"> • побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці
<ul style="list-style-type: none"> • політика заробітної плати та соціальних послуг
<ul style="list-style-type: none"> • управління витратами на персонал

Стратегією управління персоналу є забезпечення ефективності роботи організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями:

- виконавчість;
- задоволеність працівників;
- довгострокова відсутність на робочому місці;
- прогули;
- плинність;
- кількість конфліктів;
- кількість скарг;
- кількість нещасних випадків;
- стабільність.

Стратегічне управління персоналом передбачає:

1. Допомогу організації в досягненні її мети;
2. Ефективне використання майстерності і можливостей працівників;
3. Забезпечення організації висококваліфікованими та зацікавленими працівниками;
4. Бажання до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, до їх найбільш повного самовираження;
5. Розвиток та підтримка на високому рівні якості життя, яке робить бажаною роботу в цій організації;
6. Зв'язок управління персоналом з усіма працівниками;

- | |
|---|
| 7. Допомога у формуванні та збереженні морально-психологічного клімату в колективі; |
| 8. Управління рухом до взаємної користі особистостей, організації та суспільства на основі економічних інтересів. |

6. КАДРОВА ТА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ФІРМИ

Для правильного розуміння особливостей сучасних ринкових відносин у сфері праці підприємство зобов'язане займати активну позицію у вивченні попиту та пропозиції кваліфікованої робочої сили, вести пошук нових кадрових ресурсів з підвищенням вимог до професійного, інтелектуального і творчого потенціалу, підприємницьких здібностей працівників. При поводженні політики оплати праці до уваги варто приймати рівні оплати праці в інших компаніях.

Організації робіт по управлінню персоналом

- | |
|---|
| • визначити зміст робіт на кожному робочому місці |
| • прагнути до створення кращих умов праці |
| • визначити принципи та розробити чітку систему оплати праці |
| • проводити оперативний контроль за роботою персоналу |
| • здійснювати короткострокове планування професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу |

Однією з основ ефективної діяльності підприємства в кризовій ситуації є ефективна кадрова політика. Для того щоб забезпечити стабільність фірми на ринку, менеджер повинен мати у своєму розпорядженні таких працівників, які здатні підходити до роботи творчо, прагнути до нововведень, домагатися оптимального кінцевого результату. Але потрібна не просто група фахівців, а дружний, творчий, самонастроюваний колектив. Якими б не були прекрасними ідеї, новітні технології, найсприятливішими зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високої ефективності роботи домогтися неможливо.

Підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка

1. Планування заходів по забезпеченню рівня кваліфікації працівників відповідно до їхніх особистих можливостей та виробничої необхідності
2. Вибір форми навчання працівників при підвищенні кваліфікації (в організації, навчальному закладі з відривом і без відриву від виробництва)
3. Організація роботи по підвищенню кваліфікації та перепідготовки працівників в організації
4. Планування кар'єри та інших форм розвитку й реалізації здібностей працівників
5. Визначення принципів, форм та строків атестації кадрів

Впровадження системи стимулювання персоналу та раціоналізації витрат на персонал в організації

● Планування витрат на персонал
● Розробка та впровадження систем заробітної плати в організації
● Визначення особливостей оплати праці окремих категорій працівників.

Нині значно ускладнюється система мотивації і стимулювання працівників, насамперед у зв'язку з прийомом на роботу за короткостроковими контрактами, висуванням різних попередніх умов (у т. ч. випробувального терміну), твердим ув'язуванням матеріального заохочення з одержуваним прибутком та іншими факторами.

Загальні елементи мотивації застосовуються до всіх категорій працюючих (наприклад, виплата заробітної плати).

Спеціальні елементи мотивації відносяться до окремих груп і категорій працюючих. Наприклад, при оплаті праці враховується стаж роботи, умови праці, змінність роботи, рівень освіти і кваліфікація – у вигляді доплат до основної заробітної плати.

Вихідною точкою побудови механізму мотивації керівництва підприємства є те, що воно повинно бути орієнтоване насамперед на вирішення стратегічних завдань підприємства й ефективну роботу підприємства в цілому.

Вирішення питань, пов'язаних з вивільненням персоналу

• Аналіз причин вивільнення персоналу
• Вибір варіантів вивільнення персоналу
• Забезпечення соціальних гарантій працівникам організацій, яких звільнюють

При реформуванні організації необхідно визначити максимально припустиму чисельність працівників, за якої може бути забезпечено виконання прийнятої стратегії розвитку, і фактичну (надлишок, дефіцит) чисельність працівників до моменту початку реалізації даної стратегії.

Управління людськими ресурсами дає ефект, якщо в організації дотримуються таких умов:

1. Здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовки та перепідготовки персоналу, стимулювання професійного зростання та ротації кадрів
2. Використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи
3. Коли система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетенції працівників
4. Використовується високий рівень участі працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень
5. Здійснюється практика делегування повноважень підлеглих

**Відмінності управління персоналом
і управління людськими ресурсами**

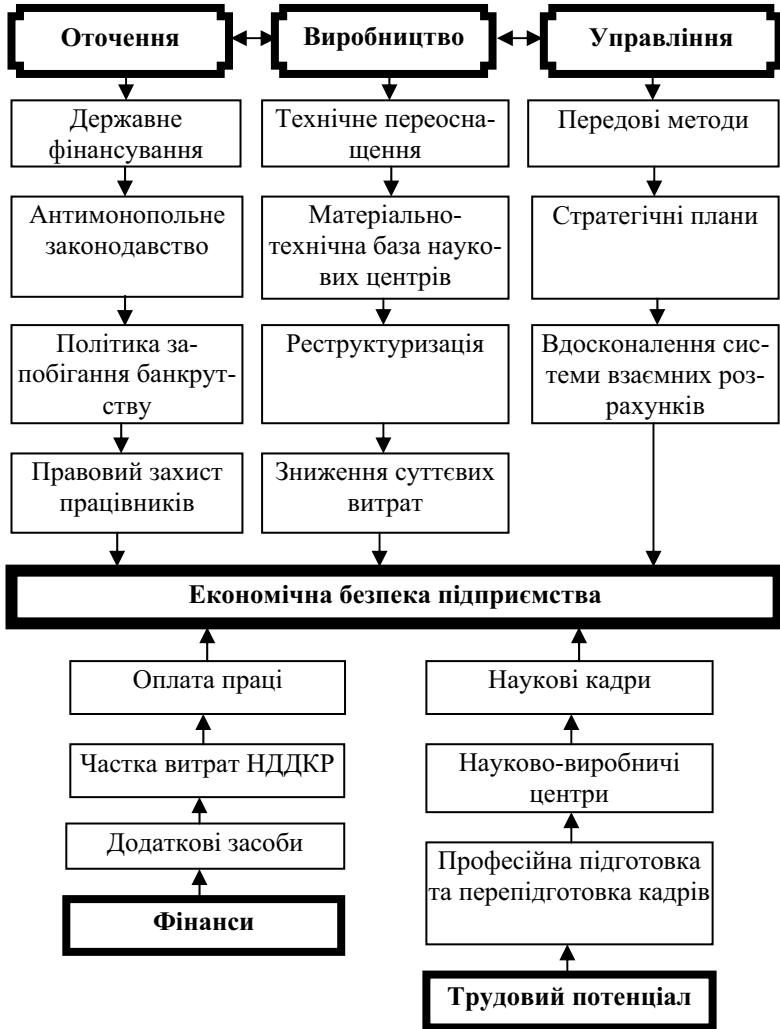
Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
<p>1. Зорієнтоване на потреби персоналу</p> <p>2. Розглядає діючий кадровий потенціал організації</p> <p>3. Пасивна стратегічна кадрова політика ґрунтується на традиційних моделях управління персоналом</p> <p>4. Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом</p> <p>5. Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності організації</p> <p>6. Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість на довгострокові інвестиції у людський капітал</p> <p>7. Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках</p> <p>8. Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу</p>	<p>1. Зорієнтоване на потреби самої організації в робочій силі</p> <p>2. Розглядає персонал з точки зору наявних та проектних робочих місць в організації</p> <p>3. Активна стратегічна політика управління людськими ресурсами</p> <p>4. Кадрову політику здійснює служба персоналу і лінійні менеджери організації Створюється інтегрована система кадрового менеджменту.</p> <p>5. Система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом</p> <p>6. Направлено на довгострокові інвестиції в людський капітал, що забезпечує постійне професійне зростання кадрів, поліпшення умов праці</p> <p>7. Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському апараті, компетентність менеджерів та спеціалістів</p> <p>8. Передбачає сильну адаптивну організаційну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, прагнення всіх працівників організації зробити її конкурентноспроможною</p>

Організація праці колективу ґрунтується на здатності менеджера чітко розподіляти обов'язку між працівниками, визначати і ставити конкретні завдання, відбивати їх кількісними і якісними параметрами, визначати час, необхідних для практичної реалізації конкретного завдання; забезпечувати інформаційну базу і необхідні технічні засоби, конкретизувати послідовність виконання завдань, виходячи з їхньої терміновості і важливості.

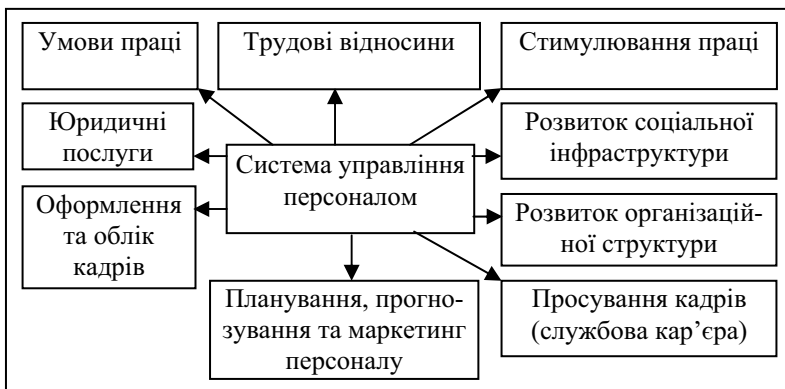
Стратегія добору та розстановки персоналу за діловими та особистісними якостями

• Добір енергійних, творчих працівників та підготовка нових кадрів
• Забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації
• Чітке визначення функцій, прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника
• Поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами
• Спадкоємність персоналу на підставі систематичного добору забезпечення умов для професійного та посадового просування працівників на підставі встановлених критеріїв оцінки їх діяльності та особистих властивостей
• Поєднання довіри до працівників з перевіркою виконання ними завдань

Якщо працівник некомпетентний і не зацікавлений у результатах своєї праці, менеджеру рекомендується застосовувати директивно-спонукальний тип поведінки. Якщо співробітник некомпетентний, але зацікавлений у результатах праці (молодий фахівець), до нього потрібно виявляти постійну увагу і поважний стиль спілкування. Для фахівця високої кваліфікації, незацікавленого у власному успіху й успіху фірми в цілому, необхідно створити систему стимулів. Якщо працівник володіє необхідними спеціальними знаннями і прагне домогтися найкращих результатів, йому варто надати широкі можливості для творчості в праці.



Стратегія управління персоналом у загальній стратегії фірми



Стратегія управління персоналом за складовими підсистемами

Контрольні питання

1. Що таке організаційне оточення?
2. Взаємодія людини з організаційним оточенням.
3. Назвіть основні очікування організації щодо працівника.
4. Назвіть основні очікування індивіда щодо організації.
5. Основа конфлікту у взаємодії індивіда та організації.
6. Фактори протидії конфліктів людини з організаційним оточенням.
7. Проблеми входження людини в організацію.
8. Назвіть два підходи до встановлення взаємодії людини та організації.
9. Схарактеризуйте чотири типи адаптації працівника. Вплив групи на поведінку працівника.
10. Назвіть етапи проведення стратегічних змін.
11. Подолання опору змінам.
12. Що таке стратегія управління персоналом?
13. Види стратегій управління персоналом.
14. Назвіть елементи стратегічного управління персоналом.
15. Чим відрізняється управління персоналом від управління людськими ресурсами?
16. Назвіть основні принципи добору і розстановки кадрів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Про банкрутство: Закон України від 14 травня 1992 року*//Закон України. Т. 3. – К.: Ін-т. зак-ва ВР України. – 1996.
2. *Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 року*//Закон України. Т. 1. – К.: Ін-т. зак-ва ВР України. – 1996.
3. *Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 року*//Закон України. Т. 2. – К.: Ін-т. зак-ва ВР України. – 1996.
4. *Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності: Закон України від 18 лютого 1992 року*// Закон України. Т. 3. – К.: Ін-т. зак-ва ВР України. – 1996.
5. *Агафонов В.А.* Анализ стратегии и разработка комплексных программ. – М.: Наука. 1990.
6. *Азов Г.Л., Челенков А.П.* Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Трипография и новости», 2002.
7. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности. – М.: Финансы и статистика. – 1997. – 296 с.
8. *Алимов А.Н., Гончарова Н.П., Дразжан М.Г., Черванев Д.Н.* Управление инновационным циклом. – К.: Наук. думка, 1993.
9. *Аникеев С.* Методика разработки плана маркетинга. Практическое руководство. – М.: 1996.
10. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб: Питер Ком, 1999.
11. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
12. *Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Иванова Г.П.* – М.: Закон и право, – 1995.
13. *Баранчев В.* Стратегический анализ: технология, инструменты, организация//Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5.
14. *Барнетт Дж.Х.* Стратегическое управление в странах Восточной Европы, 1992.

15. Білорус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. – К.: Знання. – 1992.
16. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов. – М.: Экономика. – 1997.
17. Богачев В.Н. Прибыль!? О рыночной экономике и эффективности капитала. – М.: Аудит. – 1992.
18. Борман Д. и др. Менеджмент: предпринимательская деятельность в рыночной экономике. – Гамбург, 1992.
19. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, "ЮНИТИ", 1997.
20. Бьюн Хуан Тунг. Качество управления в условиях кризиса // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – №1.
21. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. – М.: Интер-эксперт, Экономика. – 1995. – 344 с.
22. Вейлл Питер. Искусство менеджмента: новые идеи для мира хаотических перемен. – М.: Новости. – 1993. – 320 с.
23. Вернер Браун. Роль стратегічного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності, – К., 1998.
24. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экон. и марк., 1996.
25. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
26. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Гардарики, 1996 – 416 с.
27. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. – М.: Экономика, 1989.
28. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. – К.: Знання-Прес, 2002.
29. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000.
30. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища шк., 1995.
31. Герчикова И. Н. Менеджмент. – М.: Изд-во объединение "ЮНИТИ" "Банки и биржи, 1994.
32. Глобальная стратегия международных монополий США. Экономический аспект. – М.: Наука, 1988.

33. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала (опыт лучших промышленных фирм США, Японии, стран Западной Европы). – М.: МП "Сувенир", 1995.
34. *Горбашко Е.А.* Обеспечение конкурентоспособности промышленной продукции. – СПб.: СПбУЭФ, 1994.
35. *Гроув Л., Эндрю С.* Высокоэффективный менеджмент. – М.: Филин, 1996. – 280с.
36. *Демченков В.С.* Системный анализ деятельности предприятий. – М.: Финансы и статистика. – 1990.
37. *Джесксон Грейсон младший, Карла О'Делл.* Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991. – 319с.
38. *Джонсон Д.* Процессы управления стратегическими изменениями. – Хрестоматия "Управление изменениями". – М.: МУДО "Линт", 1996.
39. *Джонсон Р., Кост Ф., Розенцвейг Д.* Система и руководство. – М.: Прогресс, – 1979. – 324 с.
40. *Джоунз, Гари.* Торговый бизнес: как организовать и управлять, – Инфра-М., 1996. – 304 с.
41. *Дмитренко Г.Д.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1998.
42. *Доленко Л.Х.* Теория стратегии предприятия. – Одесса: Астропринт, 1998.
43. *Драkker П. Ф.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. – М.: Школа бизнеса, 1993.
44. *Дреслер Гари.* Управление персоналом. – М.: Бинум, 1997.
45. *Еферин В.П., Мотин В.В.* Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях. – М.: Экономика, 1993.
46. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса. Концепция и метод планирования: Учеб. пособие. – М.: Финпресс, 1998.
47. *Жданова Л.А.* Организация и управление капиталистической промышленной фирмой. – М.: Изд-во УДН, 1997.
48. *Забелин П. В., Моисеев Н. И.* Основы стратегического управления: Учеб. пособие. – М., 1997.

49. Зарубежный опыт внутрифирменного управления: методические указания. / Немцов В.Д. и др. / К.: Укрвуз полиграф, 1990.
50. **Зинковская Н.В., Кошечая И.Т., Серебрякова Г.В. Моделирование стратегии развития предприятия в условиях рыночной экономики. – М.: ГАУ. – 1993.**
51. **Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002.**
52. *Ильин А.И.* Управление предприятием. – М.:ВНИИ, – 1997. – 275 с.
53. *Ілляшенко С.М.* Економічний ризик: Навч. посібник. 2-е вид., доп., перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.
54. **Инновационный менеджмент: Справочное пособие. Изд. 2-е, перераб. и доп. / Под ред. П.Н.Завлина, А.К.Казанцева, Л.Э.Миндели. – М.: Центр исследований и статистики науки,1998.**
55. *Кабалина В.И.* Предприятие и рынок: динамика управления и трудовых отношений в переходный период. – М.: РОС-СПЭН. – 1997.
56. **Казмиренко В.П. Социальная психология организаций. – К., 1993.**
57. Как работают японские предприятия: Сокр. пер. с англ. /Леонена и др./ – М.: Экономика, 1989.
58. **Карлоф Б. Деловая стратегия: концепции, содержание, символы: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.**
59. *Квасов А.* Стратегия конкуренции и конкурентов // Соц.соревнование. – 1998. – №4.
60. **Клиланд Д., Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982.**
61. *Ковалев А.И., Азоев Г.Л., Журкин Д.Ю.* Маркетинг на предприятии (методологические и практические рекомендации). – Тула.: ТППО, – 1990. – С.92.
62. *Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление: Учеб. пособие / Ред. В.К. Козлов. – СПб.: Политехника, 2000.*
63. **Коно Т. Стратегия и структура японских предпринимателей: Пер. с англ. – М.: Прогресс, – 1987.**

64. *Контролинг* как инструмент управление предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной.- М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
65. **Костырко Л.А. Стратегия финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта: методология и организация.** – Луганск: Изд-во ВНУ им. В.Даля, 2002.
66. **Котлер Ф. Основы маркетинга.** – М.: Прогресс, – 1991.
67. *Крейнина М.Н.* Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности в промышленности, строительстве и торговле. – М.: АО “ДИС”, МВ-ЦЕНТР – 1994. – 256 с.
68. *Кретов И.И.* Маркетинг на предприятии: Практич. пособие. – Финстатинформ, 1994.
69. *Крие Анри Жатэ Жоэль.* Внутренняя торговля. – М.: Прогресс, Университет, 1993.
70. **Круглов М.И. Стратегическое управление компаний. Учебник для ВУЗов.** – М.: Рус. делов. лит-ра, 1998.
71. **Куденко Н.В. Стратегический маркетинг.** – К.: КНЕУ, 1989.
72. Кунц Г., Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. В 2-х т. – М.: Прогресс, – 1981. – С.494, 511.
73. **Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов.** – М.: ЮНИТИ, 2000.
74. *Майер Э.* Контролинг как система мышления и управления: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, – 1993. – С.96.
75. *Макконелл К.Р., Брю С.Л.* Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т.: Пер. с англ. – М.: Республика, – 1992.
76. **Марк К. Стратегически йменеджмент: курс лекций.** – М.: ИНФРА-М, 1999.
77. Маркова В.Д., Кравченко Н.А. Бизнес-планирование. Практич. пособие. – Новосибирск, 1994.
78. **Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент.** – М.: Инфра. – М.: Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
79. *Мартыненко Н.М.* Менеджмент фирмы: Книга для предпринимателя: К.: МП «Леся», 1995.
80. Менеджмент организаций. – Учеб. пособие / Под ред. Румянцесой З.П., 1995.

81. Мерсер Д. ИБМ. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: Прогресс, 1991.
82. Мильнер Б.З. Организационные формы и методы управления промышленными корпорациями. М.: ВИНТИ, – 1997. – 510 с.
83. Минцберг Г., Кузин Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001.
84. Мізюк В.М. Стратегічне управління підприємством: Підручник. Львів: Коопосвіта, 2000.
85. Моисеева И.К., Анистин Ю.П. Современное предприятие: Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – Т.1, 2. – М.: Внешторгиздат, 1993.
86. Мондем Я. «Тайота»: методы эффективного управления. – М.: Экономика, 1989.
87. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. – М.: Сов.радио, 1979.
88. Немцов В.Д., Довганьо Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КПІ, 2001.
89. Никелс Уильям. Постигание бизнеса, 1996. – 678 с.
90. Никсон Ф. Роль руководства предприятия в обеспечении качества и надежности: Пер. с англ. – М.: Изд-во стандартов, 1990.
91. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: Как побеждать на рынке. – М.: Финансы и статистика. – 1991. – 304 с.
92. Обер Крие, Джеймс. Управление предприятием. Классика менеджмента. М.: Финансы и статистика, – 1997. – 256 с.
93. Оуэн А. Как осуществлять стратегию. Хрестоматия "Управление изменением". – М.: МЦДО "Линт", 1996.
94. Пекер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002.
95. Паркинсон С.Н. Эти невероятные японцы. Принципы японского управления. – М.: Техник, шк. бизнеса, 1994.
96. Пастухова В.В. Стратегічний менеджмент. Опорний конспект лекцій. – К.: КНТЕУ, 2004.
97. Пастухова В.В., Полонская Н.А. Использование SWOT-анализа в процессе выбора глобальной стратегии предприятия. Практич. пособие. – Донецк: Донбасс, 1998.

98. *Петров А.Н.* Методология выработки стратегии развития предприятия. – СПб., Управление экономикой и финансами, 1992.
99. *Пивоваров И. С.* Стратегический менеджмент холдинга. – СПб., 1994.
100. *Попов А.В.* Теория и организация американского менеджмента. – М.: Изд-во МГУ, 1991.
101. *Попов С.А.* Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организаций». Модуль 4. – М.: ИНФРА, 1997.
102. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. Щетинина В. Д. – М.: Межд. отн., 1993.
103. *Портер М.* Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 1997.
104. *Правила рынка: Иностраные инвестиции, внешняя торговля, трудовая миграция, конкурентоспособность, дипломатия, помощь.* – М.: Международные отношения, – 1994. – С.96.
105. *Пунин Е.М.* Маркетинг, менеджмент и ценообразование на предприятиях. – М.: Международные отношения, – 1993.
106. *Путиянин Ю.А.* Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия. – Х.: Основа, 1999.
107. *Пярнигс Ю.Э., Савенкова Т.И.* Стратегия и тактика гибкого управления. – М.: Финансы и статистика, 1991.
108. *Роджерс Ф.Д.* ИБМ. Взгляд изнутри: человек – фирма – маркетинг. – М.: Прогресс, – 1990. – 280 с.
109. *Романов А.Н., Лукасевич И.Я.* Оценка коммерческой деятельности предпринимательства: опыт зарубежных корпораций. – М.: Финансы и статистика. Банки и биржи, – 1993.
110. *Ру Д., Сульс Д.* Управління: Пер. з франц. – К.: Основи, 1995.
111. *Скiбiцький О.М.* Програма з курсу «Стратегiчне управлiння» для студентiв спецiальностi 0502301 «Менеджмент невиробничої сфери» всiх форм навчання. – К.: КДТЕУ, 1998.
112. *Скiбiцький О.М.* Робоча програма з курсу «Стратегiчне управлiння» для студентiв спецiальностi 0502301 «Менеджмент невиробничої сфери» всiх форм навчання. – К.: КДТЕУ, 1998.
113. *Слепов В., Попов Б.* Ценообразование и менеджмент. – М.: ТШБ, 1996.

114. *Степанов М. В.* Стратегия хозяйственного поведения корпорации США. – М.: Наука, 1990.
115. *Стерлин А.В., Тулин Н.В.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления. – М.: Наука, 1990.
116. *Стратегическое планирование* / Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ТАНДЭМ, 1998.
117. *Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой*. / Под общ. ред. проф. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб.: Спец. лит-ра, 1996.
118. *Стрижов С.Г., Азоев Г.Л.* Стратегия управления японских компаний. – М.: НПО «Труд», 1990.
119. *Сумець О.М.* Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навч. посібник. – К.: ВД „Професіонал”, 2005.
120. *Тацуно С.* Стратегия – технополисы. – М.: Прогресс, 1989.
121. *Томпсон А., Стрикенд А.* Стратегический менеджмент. – М.: Банки и биржи, 1998.
122. *Тренив Н.Н.* Стратегическое управление: Учеб. пособие для ВУЗов. – М.: Приор, 2000.
123. *Управление по результатам: Пер. с финск.* / Санталейнен и др./ – М.: Прогресс, 1993.
124. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. – М.: ЗАО "Бизнес-школа", 1997.
125. *Фатхутдинов Р.А.* Менеджмент конкурентоспособности. – М.: ЮНИТИ, 1995.
126. *Фатхутдинов Р.А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: Экономика, 1995.
127. *Хейне Пол.* Экономический образ мышления. – М.: Дело, 1993.
128. *Хентце Й.* Основные идеи стратегического менеджмента// Проблемы теории и практики управления. – 1989. – №2.
129. *Хисрик Р.Д., Джексон Р.Ф.* Торговля и менеджмент продаж. – М.: ИИД «Филин», 1996.
130. *Шамхелов Ф.И.* Американский менеджмент: теория и практика. – М.: Ран, 1993. – 176 с.
131. *Шегда А.В.* Менеджмент – основа современного предпринимательства. – К.: АН и Р, 1995.

132. *Шекина С.В.* Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-синтез, 1996.
133. *Шершньова З.Є., Оборська С.В.* Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
134. *Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. Проф. Градова А.П.* СПб.: Спец. литература, 1995.
135. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: теория и практика. Учеб.-методич. пособие. – М.: МГУ, 1996.

Джерела, що виділені **жирним** шрифтом *курсивом* є основними для самостійного опрацювання окремих тем та питань для індивідуальної роботи студентів.

ДОДАТКИ

Додаток 1

ТЕСТИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

(Виберіть правильний варіант відповіді з наведених)

1. Стратегічне управління – це:

- а) комплекс процесів та способів розробки й реалізації стратегії розвитку підприємства;
- б) втілення системного підходу до управління;
- в) система принципів, завдань і методів для досягнення поставленої мети;
- г) комплекс дій і рішень, необхідних для здійснення місії підприємства.

2. Концепція стратегічного управління передбачає взаємозв'язок таких управлінських процесів:

- а) аналіз чинників зовнішнього середовища, визначення місії, розробка цілей, вибір стратегії та її реалізації;
- б) оцінювання можливостей та небезпек для підприємства, розробка цілей, вибір стратегії росту, її реалізація та оцінювання;
- в) аналіз макро-, мікросередовища та внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, її реалізація та оцінювання, контроль;
- г) аналіз макро-, мікросередовища та внутрішнього середовища, розробка програми підприємства, реалізація стратегії, її оцінювання та проведення коригуючих дій.

3. Концепція стратегічного управління передбачає:

- а) бачення довгострокової перспективи; використання підходу до планування "від майбутнього до теперішнього", орієнтацію на внутрішні можливості, відповідність організаційної структури підприємства його стратегії;
- б) орієнтацію на довгострокову перспективу, планування на основі екстраполяції, відповідність організаційної структури підприємства його стратегії, пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі;

- в) бачення довгострокової перспективи, використання підходу до планування "від майбутнього до теперішнього", орієнтація на внутрішні та зовнішні можливості, динамічна рівновага організаційної структури підприємства і його стратегії;
- г) орієнтація на довгострокову перспективу, використання підходів до планування "від майбутнього до теперішнього", пріоритетність аналізу зовнішніх можливостей, відповідність організаційної структури підприємства та його стратегії.

4. Завдання стратегічного управління полягає в:

- а) підготовці фірми до можливих змін ринкової ситуації, протистояння несприятливим впливам випадкових чинників;
- б) розподіл ресурсів та виявлення внутрішніх резервів підприємства;
- в) раціональній організації виробництва та створенні раціональної організаційно-управлінської структури;
- г) адаптації до зовнішнього середовища та проведенні відповідної кадрової політики підприємства.

5. До основних особливостей стратегічного управління належать:

- а) ставлення до персоналу як джерела благополучності підприємства, використання системного та ситуаційного підходу, спрямованість на виробництво товарів з метою одержання максимально можливого прибутку;
- б) орієнтація на постійну зміну в зовнішньому середовищі, розрахунок ефективності системи управління на основі прибутковості і раціонального використання потенціалу, пошук і творче освоєння нових можливостей всередині підприємства;
- в) ставлення до персоналу як джерела благополучності підприємства, пошук нових можливостей всередині підприємства та в конкурентній боротьбі, використання системного та ситуаційного підходу;
- г) націленість на тривалу перспективу розвитку підприємства, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, ставлення до персоналу як джерела благополучності підприємства, використання системного та ситуаційного підходу.

6. Основною особливістю другого етапу еволюції системи стратегічного управління є:

- а) стабільна система цілей на довгостроковий період;
- б) використання нового підходу до планування "від майбутнього до теперішнього";
- в) використання методу екстраполяції у плануванні;
- г) перехід від "стратегічного планування" до "стратегічного управління".

7. Основна особливість організаційної структури стратегічного управління в корпораціях США:

- а) створення нової організаційної структури, яка не збігається з організаційно-управлінською структурою фірми, яка здійснювала б контроль за результатами діяльності виробничих підрозділів;
- б) створення нової управлінської структури, яка не збігається з організаційною структурою фірми, в якій здійснюється розробка, реалізація стратегії фірми;
- в) створення нової управлінської структури, в кожному підрозділі якої здійснюється розробка стратегії та збут товару;
- г) тільки в тому, що кількість стратегічних центрів господарювання перевершує число виробничих підрозділів.

8. При опрацюванні стратегії в американських корпораціях нині використовується:

- а) метод екстраполяції;
- б) методи сітьового планування;
- в) орієнтація керівництва фірми на управління за результатами;
- г) моделювання як метод розробки стратегії.

9. Особливістю системи стратегічного управління фірм Фінляндії є те, що:

- а) формуються якісні довгострокові цілі;
- б) формуються кількісні довгострокові цілі;
- в) довгострокові цілі визначаються виходячи з кількісних результатів діяльності фірми;
- г) довгострокові цілі визначаються на основі методу екстраполяції.

10. Поняття "управління за результатами" визначається як:

- а) сукупність систем управління та розвитку, за допомогою яких досягається результат;
- б) система стратегічного планування, за допомогою якої досягається результат;
- в) система якісних та кількісних показників, які визначають результат господарської діяльності;
- г) сукупність різних видів контролю для перевірки наміченого результату.

11. Новим у плануванні та розробці стратегії в японських компаніях є:

- а) те, що встановлення цілі в дочірніх фірмах не залежить від материнської компанії;
- б) перехід від якісних показників до стратегічного кількісного плану;
- в) розробка стратегії, спрямованої на виробництво нових видів продукції.

12. Які види стратегій характерні для японських фірм:

- а) "продукт–ринок", стратегія ліцензійного обміну;
- б) стратегія конкуренції та експорту;
- в) стратегія інновації та стратегія експорту.
- г) стратегія інновацій та маркетингу.

13. Виберіть правильне визначення стратегії:

- а) узагальнююча модель дій, необхідна для координації діяльності підприємства у перспективному періоді;
- б) розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення цілей підприємства;
- в) детальний, всебічний комплексний план, призначений для доцільного розподілу стратегічних ресурсів;
- г) розрахований на перспективу комплекс заходів, який передбачає реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

14. Стратегія конкуренції передбачає:

- а) зниження витрат, визначення конкурентоспроможної продукції, асортимент якої підприємство розширюватиме;

- б) підвищення якості продукції, спеціалізацію, розробку заходів щодо підтримання незмінного рівня витрат;
- в) визначення конкретних позицій фірми, підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, спеціалізацію;
- г) визначення конкурентних позицій фірми, розширення асортименту продукції, розробку заходів щодо підтримання на незмінному рівні витрат.

15. Яка стратегія спрямована на досягнення загальної мети підприємства та відображає основні напрямки розвитку його в цілому?

- а) маркетингова стратегія;
- б) глобальна стратегія;
- в) нововведень (інноваційна стратегія);
- г) специфічна стратегія.

16. Яка стратегія передбачає здійснення контролю над різними видами діяльності і номенклатурою продукції в цілому за формою?

- а) продуктово-ринкова;
- б) стратегія конкуренції;
- в) маркетингу;
- г) управління набором галузей.

17. Яка стратегія спрямована на визначення видів конкретної продукції і технологій, які підприємство розроблятиме?

- а) продуктово-ринкова;
- б) конкуренції;
- в) маркетингу;
- г) управління набором галузей.

18. Яка стратегія передбачає ліцензійний обмін?

- а) нововведень;
- б) зарубіжного інвестування;
- в) орієнтація на розширення експортної діяльності;
- г) зовнішньоекономічної експансії.

19. Формулювання стратегічних цілей, постановка завдань, визначення політики підприємства, формування організаційної структури, яка відповідає стратегії підприємства, – це компетенція менеджерів:

- а) вищого стратегічного рівня;
- б) оперативного рівня;
- в) середнього координуючого рівня;
- г) адміністративного рівня.

20. До обов'язків менеджерів середнього виконавчого рівня належать:

- а) розробка стратегії, контролювання та координування роботи підлеглих, розподіл відповідальності між виконавцями;
- б) формулювання стратегічних цілей, постановка завдань, визначення політики підприємства;
- в) постановка завдань, контролювання та координування роботи підлеглих, формулювання стратегічних цілей;
- г) прийняття самостійних рішень у рамках своєї компетенції в ході реалізації стратегії, збір стратегічної інформації, здійснення реалізації стратегії.

21. Розробка та рекомендації нових стратегій – це функція:

- а) віце-президента;
- б) менеджерів-контролерів;
- в) менеджерів служб;
- г) членів ради директорів.

22. Менеджери якого рівня системи стратегічного управління здійснюють забезпечення швидкої реакції на проблеми, що порушують хід реалізації стратегії?

- а) вищого стратегічного і середнього виконавчого;
- б) тільки стратегічного;
- в) вищого стратегічного й оперативного;
- г) тільки середнього виконавчого.

23. Якщо підприємство не має можливості успішно розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі, то воно використовує стратегію:

- а) інтенсивного зростання;
- б) обмеженого зростання;
- в) диверсифікації;
- г) інтеграційного зростання.

24. Вибір інноваційної стратегії фірми визначають:

- а) обсяг ресурсів, портфель патентів і ліцензій, якість та обсяг ринкової інформації;
- б) обсяг та характер ресурсів, частка ринку, показники наукоємності галузі;
- в) фінансові ресурси, трудовий потенціал, портфель патентів та ліцензій, обсяг ринкової інформації;
- г) обсяг та характер ресурсів (фінансові, трудові, інформація, портфель патентів та ліцензій), глобальна стратегія підприємства та ринкова позиція.

25. Оптимізація співвідношення "витрати – результати" в інноваційних процесах характерна для:

- а) авангардної стратегії інновацій;
- б) оборонної стратегії інновацій;
- в) імітаційної стратегії інновацій;
- г) наступальної стратегії інновацій.

26. Стратегічне планування – це:

- а) розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення конкретних цілей компанії;
- б) процес створення та підтримування стратегічної відповідності між цілями підприємства та його можливостями, що передбачає розробку й реалізацію специфічної стратегії;
- в) комплекс специфічних прийомів та способів, які забезпечують розробку стратегії підприємства;
- г) набір дій та рішень для розробки й реалізації стратегії.

27. Мета підприємства – це:

- а) глобальна мета діяльності підприємства на ринку;

- б) генеральна мета підприємства, яка визначає його призначення;
- в) довгостроковий орієнтир підприємства;
- г) напрям діяльності підприємства.

28. Місія в широкому розумінні розглядається як:

- а) кількісні та якісні орієнтири діяльності підприємства;
- б) сформульований зміст існування підприємства;
- в) філософія підприємства, яка визначає принципи та цінності, відповідно до яких підприємство здійснює свою діяльність;
- г) словесне викладення загальної і специфічної стратегії підприємства.

29. Формулювання місії повинно відображати:

- а) цільові орієнтири підприємства, сферу його діяльності, філософію підприємства і тип управлінської системи підприємства;
- б) можливості підприємства та способи здійснення діяльності, сферу його діяльності, філософію підприємства, методи управління підприємством;
- в) сферу діяльності підприємства та його цільові орієнтири, принципи відносин із зовнішнім середовищем;
- г) цільові орієнтири підприємства та сферу його діяльності, філософію підприємства, можливості підприємства та способи їхньої реалізації.

30. Вибір місії підприємства здійснюється на основі:

- а) аналізу сильних та слабких сторін підприємства, оцінки позицій у конкурентній боротьбі;
- б) аналізу зовнішніх можливостей та небезпек, оцінки стратегії;
- в) чіткого визначення споживачів та їх потреб, які підприємство може задовольнити; фірми;
- г) можливостей ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства.

31. Словесне викладення генеральної мети підприємства, яке окреслює сферу його діяльності, – це:

- а) кредо підприємства;
- б) девіз підприємства;

- в) філософія підприємства;
- г) місія підприємства.

32. Мета підприємства: "відновлення частки (10%) ринку за 3 роки" належить:

- а) до якісної стратегічної мети;
- б) до тактичної мети;
- в) до кількісної стратегічної мети;
- г) до оперативної мети.

33. Процес безпосередньої розробки стратегії включає:

- а) SWOT-аналіз, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, оцінку стратегії;
- б) аналіз сильних і слабких сторін підприємства, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії і її реалізацію;
- в) аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, управління реалізацією стратегії й оцінку стратегії;
- г) аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, аналіз потенціалу підприємства для виявлення відповідності обраній стратегії.

34. SWOT-аналіз передбачає:

- а) виявлення внутрішнього потенціалу підприємства та визначення потенційних можливостей та небезпек;
- б) визначення та передбачення потенційних можливостей та небезпек;
- в) своєчасний прогноз зовнішніх та внутрішніх можливостей;
- г) складання переліку чинників сприятливого та несприятливого впливу на підприємство.

35. Управлінське обстеження сильних та слабких сторін підприємства передбачає:

- а) діагностику процесу прийняття стратегічних рішень у функціональних зонах підприємства;
- б) оцінювання функціональних зон підприємства;
- в) методичне оцінювання взаємодії підприємства з конкурентами та виявлення на цій основі його сильних та слабких сторін;
- г) методичне оцінювання процесу управління підприємством.

36. Визначте функціональні зони управлінського обстеження сильних та слабких сторін:

- а) маркетинг, прибутковість, фінанси, виробництво, трудові ресурси, імідж підприємства;
- б) фінанси, виробництво, трудові ресурси, нововведення, ринки;
- в) маркетинг, культуру та імідж підприємства, фінанси, виробництво, трудові ресурси;
- г) виробництво, маркетинг, культуру організації, ринки, матеріальні ресурси.

37. Підприємство, яке посилило контроль над основними товаровиробниками, використовує стратегію:

- а) горизонтальної інтеграції;
- б) вертикальної регресивної інтеграції;
- в) вертикальної прогресивної інтеграції;
- г) диверсифікації.

38. Яка стратегія використовується в основному великими підприємствами, що активно діють у кількох галузях?

- а) стратегія зростання;
- б) стратегія обмеженого зростання;
- в) стратегія скорочення;
- г) поєднання трьох стратегій.

39. Яка стратегія рекомендується підприємствам, що діють у галузях із статичним технологічним розвитком?

- а) стратегія зростання;
- б) стратегія обмеженого зростання;
- в) стратегія скорочення;
- г) поєднання трьох вищенаведених стратегій.

40. Стратегія обмеженого зростання передбачає:

- а) встановлення цілей від досягнутого, але коригованих з урахуванням інфляції;
- б) щорічне значне підвищення рівня цілей над рівнем показників минулого року;
- в) встановлення цілей нижче від досягнутого рівня показників у минулому;

- г) встановлення цілей нижче від рівня показників розвитку підприємства за минулий період, скоригованих з урахуванням інфляції.

41. Стратегію зростання доцільно застосовувати підприємствам:

- а) яким характерний статичний технологічний розвиток, і вони задоволені своїм становищем у галузі;
- б) показники діяльності яких продовжують погіршуватися, і вони вибирають шлях раціоналізації та переорієнтації;
- в) які функціонують у галузях, котрі динамічно розвиваються і прагнуть до диверсифікації;
- г) які активно діють у кількох галузях.

42. Підприємство, яке скоротило деякі неперспективні виробничі підрозділи, види діяльності, застосувало стратегію:

- а) скорочення та ліквідації;
- б) ліквідації;
- в) переорієнтації;
- г) видалення зайвого.

43. Метою етапу "Вибір стратегії" є:

- а) вибір стратегії, яка відповідає цілям діяльності підприємства;
- б) вибір стратегії, який якнайповніше враховує сильні та слабкі сторони підприємства;
- в) вибір стратегії з урахуванням фінансових можливостей підприємства;
- г) вибір стратегії, яка максимально підвищує ефективність фірми на тривалу перспективу.

44. Вибір стратегії здійснюється на основі:

- а) внутрішнього потенціалу підприємства, порівняння перспектив розвитку в різних видах діяльності;
- б) порівняння перспектив розвитку підприємства в різних видах діяльності;
- в) розподіл ресурсів між видами діяльності, результатів оцінки минулих стратегій, встановлених пріоритетів цілей;

- г) встановлення пріоритетів цілей, урахування чинника часу, розподіл ресурсів між видами діяльності.

45. Перевірка вибору певної стратегії здійснюється за такими напрямками:

- а) відповідність стратегії потенціалу і можливостям підприємства, прийнятність ризику та відповідність генеральній меті діяльності;
- б) відповідність стратегії стану та вимогам зовнішнього оточення, відповідність стратегії потенціалу та можливостям підприємства, відповідність стратегії становищу підприємства на ринку;
- в) прийнятність ризику, відповідність потенціалу і можливостям підприємства, відповідність стратегії стану та вимогам зовнішнього оточення;
- г) відповідність стратегії конкурентної політики підприємства, відповідність стратегії потенціалу та можливостям підприємства, відповідність стратегії структури підприємства.

46. Потенціал підприємства – це:

- а) сукупність ресурсів, які є в розпорядженні підприємства, і здатність його співробітників до їхнього використання з метою одержання максимального прибутку;
- б) сукупність наявних ресурсів підприємства та здатність його співробітників до їх використання з метою одержання максимального ефекту;
- в) внутрішні можливості підприємства, які використовуються у процесі формування стратегії;
- г) здатність фахівців підприємства до використання наявних ресурсів підприємства у процесі реалізації стратегії.

47. Вкажіть чинники вибору стратегії управління потенціалом підприємства:

- а) обсяг потенціалу підприємства, рівень конкурентоспроможності потенціалу, частка ринкової участі, стратегія поведінки в конкуренції;

- б) обсяг потенціалу підприємства, рівень конкурентоспроможності підприємства, обсяг продаж, стратегія розвитку підприємства;
- в) рівень конкурентоспроможності потенціалу, стратегія поведінки в конкуренції, рівень забезпеченості ресурсами, частка ринкової участі;
- г) стратегія поведінки в конкуренції, обсяг продажів, обсяг потенціалу підприємства, рівень забезпеченості фінансовими ресурсами.

48. В умовах ринку управління потенціалом підприємства означає:

- а) оцінювання структури та динаміки потенціалу підприємства;
- б) управління конкурентоспроможністю потенціалу;
- в) вибір стратегії й тактики щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- г) здійснення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

49. Процес управління потенціалом доцільно починати:

- а) з аналізу резервів і втрат потенціалу підприємства;
- б) з вибору стратегії й тактики щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- в) з оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства та визначення його частки на ринку;
- г) з оцінювання структури, динаміки й ефективності потенціалу підприємства, визначення його частки на ринку.

50. Конкурентоспроможність потенціалу – це:

- а) комплексне оцінювання потенціалу підприємства;
- б) порівняльна характеристика підприємства потенціалу фірми тільки щодо світового лідера;
- в) порівняльна характеристика потенціалу, яка містить комплексну оцінку стану його найважливіших параметрів тільки щодо провідних конкурентів;
- г) порівняльна характеристика потенціалу підприємства, яка містить комплексне оцінювання стану його найважливіших

параметрів щодо світових або народногосподарських лідерів, або галузевих стандартів, або іншого підприємства.

51. Індикатор – це:

- а) основна характеристика стану якого-небудь об'єкта;
- б) сукупність характеристик, які дають можливість у формалізованому вигляді описати стан параметрів якого-небудь об'єкта;
- в) сукупність характеристик, які дають можливість визначити головні параметри досліджуваного об'єкта;
- г) показник оцінювання найважливіших параметрів досліджуваного об'єкта.

52. Індикатор типу: "Ефективність кадрових ресурсів" належить до:

- а) економічних індикаторів;
- б) соціальних індикаторів;
- в) соціальних та економічних індикаторів;
- г) виду індикаторів залежно від широти дослідження конкурентоспроможності потенціалу.

53. До якого рівня нормативних індикаторів конкурентоспроможності потенціалу підприємств відносять значення індикаторів конкурентоспроможності провідних підприємств у національній економіці?

- а) світового стандарту;
- б) світового лідерства;
- в) галузевого лідерства;
- г) народногосподарського лідерства.

54. Престижний рейтинг як показник оцінювання соціальної конкурентоспроможності потенціалу підприємства означає:

- а) оцінювання конкурентами діяльності даного підприємства;
- б) зарубіжне оцінювання підприємства;
- в) оцінювання власниками та фахівцями свого підприємства;
- г) оцінювання контактними аудиторіями діяльності підприємства.

55. Високий імідж підприємства у громадськості характеризує:

- а) престижний рейтинг;
- б) діловий рейтинг;
- в) споживчий рейтинг;
- г) міжнародний рейтинг.

56. Стратегічна господарська зона – це:

- а) окремий сегмент оточення підприємства, на який воно бажає мати вихід;
- б) окремий сегмент оточення, на якому функціонує або бажає діяти підприємство;
- в) великі сегменти ринку, які конкурують між собою в галузі збуту продукції;
- г) великий сегмент ринку, який контролюється певним підприємством.

57. До основних параметрів виділення стратегічної зони господарювання належать:

- а) потреби, обсяг виробництва, тип споживача, географічні особливості;
- б) тип споживачів, технологія, рентабельність, географічні особливості;
- в) потреби, технологія, тип споживача, географічні особливості;
- г) потреби, технологія, тип споживача, чинники успіху підприємства в конкурентній боротьбі.

58. До параметрів, за якими описуються стратегічні зони господарювання, належать:

- а) зростання, рентабельність, технологія, чинники успіху підприємства в конкурентній боротьбі;
- б) зростання, потреби, нестабільність, чинники успіху підприємства в конкурентній боротьбі;
- в) зростання, рентабельність, нестабільність, географічні особливості;
- г) зростання, рентабельність, нестабільність, чинники успіху підприємства конкурентній боротьбі.

59. Процес стратегічної сегментації включає такі етапи:

- а) вивчення кон'юнктури ринку, визначення потреб, визначення типу клієнтів, які можуть придбати товар за ціною, зумовленою витратами обраної технології;
- б) визначення попиту споживачів, визначення потреб, визначення географічних особливостей обраних типів клієнтів;
- в) визначення потреб, вибір відповідної технології, визначення типу клієнтів, які можуть придбати товар за ціною, зумовленою витратами обраної технології, визначення географічних особливостей виділених типів клієнтів;
- г) визначення попиту споживачів, типізація клієнтів, визначення географічних особливостей виділених типів клієнтів.

60. Стратегічна зона ресурсів – це:

- а) сукупність постачальників ресурсів, з якими налагоджено постійні господарські зв'язки;
- б) сукупність постачальників ресурсів, які забезпечують вихід на ринок тільки нового товару;
- в) сукупність постачальників ресурсів, які забезпечують вихід на ринок певного товарного асортименту;
- г) сукупність постачальників ресурсів, які забезпечують виробництво основної продукції підприємства.

61. Привабливість стратегічної зони господарювання – це:

- а) умови функціонування підприємства в даній СЗГ, які забезпечують йому високу рентабельність;
- б) сприятливі умови функціонування підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги в даній СЗГ;
- в) сукупність сприятливих чинників, які впливають на перспективи зростання підприємства в даній СЗГ;
- г) поєднання перспектив зростання та рентабельності фірми в СЗГ.

62. Матриця БКГ включає такі параметри:

- а) ступінь привабливості СЗГ і конкурентний статус підприємства;
- б) стратегічний потенціал підприємства та детермінанти національного ромбу;

- в) зростання частки ринку і показник ринкової частки підприємства;
- г) зростання обсягів продаж у підприємств-конкурентів.

63. Стратегічний центр господарювання – це:

- а) внутрішньофірмова організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або в кількох СЗГ;
- б) внутрішньофірмова організаційна одиниця, яка відповідає за реалізацію стратегії фірми тільки в одній СЗГ;
- в) окремих сегмент оточення фірми, на який вона має або бажає мати вихід;
- г) великі сегменти ринку, які конкурують між собою за капіталовкладення, що виділяються з бюджету фірми.

64. Що не включається в компетенцію керівників стратегічних центрів господарювання?

- а) вибір галузі діяльності;
- б) розробка стратегії маркетингу;
- в) розробка збутової політики;
- г) формування номенклатури виробів (послуг).

65. Синергізм – це:

- а) спроможність підприємства до ефективного варіювання цілями;
- б) реакція на комбінований вплив кількох чинників, яка характеризується одержанням більшого ефекту, ніж сума чинників, що діють незалежно;
- в) своєчасна та ефективна зміна набору СЗГ та зміна товарної, цінової й інвестиційної політики, яка проводиться щодо СЗГ;
- г) здатність підприємства до ефективної адаптації.

66. Своєчасний перерозподіл управлінських ресурсів між СЗГ та зміна товарної й цінової політики забезпечать:

- а) передбачувану гнучкість підприємства;
- б) внутрішню та зовнішню гнучкість;
- в) зовнішню гнучкість;
- г) не забезпечать ефективної адаптації.

67. Як саме при несподіваних подіях, які мають аналоги в минулому, передбачаються зміни в зовнішньому середовищі?

- а) за аналогією з минулим або за "слабкими" сигналами навколишнього середовища;
- б) шляхом екстраполяції або на основі нових власних можливостей;
- в) за "слабкими" сигналами навколишнього середовища;
- г) тільки за допомогою екстраполяції.

68. Які події передбачають майбутній шлях екстраполяції?

- а) звичні;
- б) звичні і несподівані, але такі, що мають аналоги з минулим;
- в) несподівані, але такі, що мають аналоги з минулим;
- г) цілком несподівані.

69. Якщо зміни (події) відбуваються швидше, ніж адекватна реакція підприємства на них, то передбачити майбутнє можна за допомогою:

- а) аналогії з минулим;
- б) екстраполяції;
- в) нових власних можливостей;
- г) зміни можуть бути непередбачливими.

70. Яка система управління передбачає використання стратегічного планування:

- а) управління на основі контролю;
- б) управління на основі екстраполяції;
- в) управління на основі передбачення змін;
- г) управління на основі гнучких екстрених рішень.

71. Яка система управління застосовується в умовах виникнення цілком несподіваних і непередбачених подій?

- а) управління на основі контролю;
- б) управління на основі екстраполяції;
- в) управління на основі передбачення змін;
- г) управління на основі гнучких екстрених рішень.

72. При раптовому (всупереч очікуванням) виникненні проблеми підприємству слід використовувати:

- а) систему управління на основі передбачення змін;
- б) систему управління на основі ранжирування стратегічних завдань;
- в) систему управління за "слабкими" сигналами навколишнього середовища;
- г) систему управління в умовах стратегічних несподіванок.

73. "Слабкі" сигнали – це:

- а) очевидні, конкретні проблеми, виявлені внаслідок спостереження;
- б) неточні проблеми, виявлені внаслідок спостереження;
- в) проблеми, відомі давно, але не мають конкретного шляху розв'язання;
- г) проблеми, відомі за ранніми і неточними ознаками.

74. Якій системі стратегічного управління ви віддасте перевагу, якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища за шкалою І. Ансоффа становить 3,7 бала?

- а) управлінню на основі контролю;
- б) управлінню на основі передбачення змін;
- в) управлінню на основі гнучких екстрених рішень;
- г) управлінню на основі екстраполяції.

75. Який вид системи управління на основі гнучких екстрених рішень слід застосувати, якщо рівень нестабільності за шкалою І. Ансоффа становить 4,9 бала?

- а) управління на основі ранжирування завдань;
- б) управління за "слабкими" сигналами навколишнього середовища;
- в) управління в умовах стратегічних несподіванок;
- г) будь-який з перелічених видів.

76. Для чого потрібно визначати стратегічні цілі діяльності підприємства?

- а) для усвідомлення бажаного стану функціонування підприємства;

- б) для виявлення труднощів та проблем, з якими доводиться стикатись.

77. Що являють собою тактичні завдання, які стоять перед підприємством?

- а) засіб вирішення проблемних ситуацій, з якими стикається підприємство;
- б) шляхи та методи досягнення цілей, які стоять у поточний час перед підприємством;

78. Які фактори впливають на формування стратегічних цілей функціонування підприємства?

- а) внутрішні проблеми, з якими стикається підприємство;
- б) зміни в зовнішньому середовищі функціонування підприємства через державне регулювання;
- в) зміни на ринку діяльності підприємства;
- г) весь взаємозв'язок економічних, соціальних та політичних умов функціонування.

79. Як змінюються цілі та завдання підприємства залежно від стадії його життєвого циклу?

- а) показники господарсько-фінансової діяльності, до яких прагне підприємство, все більше зростають кількісно;
- б) показники стану функціонування, до яких прагне підприємство, збільшуються з кількісного та якісного боків;
- в) зміни цілей та завдань діяльності підприємства відображають нові проблеми, з якими підприємство стикається у своєму розвитку.

80. Що розуміють під мінімальним обсягом одержання прибутку?

- а) деяку суму прибутку, яку намагався б одержати власник як плату за його створення;
- б) розмір прибутку, який одержав би власник підприємства від збереження грошових коштів (вкладених у підприємство) в банку;
- в) розмір прибутку, який буде достатнім для вирішення виробничих завдань, що стоять перед підприємством.

81. Що є головною метою стратегічного управління підприємством в умовах ринку?

- а) створення умов для самофінансування;
- б) максимізація прибутку, який одержує підприємство;
- в) поширення обсягів діяльності та частки ринку;
- г) зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

82. У чому полягає основне протиріччя між цільовою функцією підприємства як господарюючого суб'єкта та його цілями як сукупного члена суспільства?

- а) як суб'єкт ринку підприємство прагне реалізувати товари за максимальними цінами, тоді як усі працівники зацікавлені в їх мінімізації;
- б) як господарюючий суб'єкт підприємство прагне до оптимізації асортименту реалізованих товарів за критерієм рентабельності;
- в) як господарюючий суб'єкт підприємство прагне до максимального прибутку, тоді як член суспільства – до більш повного задоволення попиту;
- г) в умовах розвинутих ринкових відносин протиріччя між цілями немає; ціль підприємства як суб'єкта ринку сприяє досягненню цілей суспільства.

83. Для чого підприємство повинно знати критичні значення обсягів товарообороту в точці беззбитковості?

- а) для прийняття рішення щодо припинення діяльності чи ліквідації підприємства;
- б) для оцінювання можливостей одержання прибутку;
- в) для оцінювання міри ефективності вкладення коштів у розвиток підприємства.

84. Для чого необхідно визначати стратегічну мету діяльності підприємства?

- а) для усвідомлення бажаного стану функціонування підприємства;
- б) для виявлення конкурентної переваги підприємства на ринку по відношенню до основних конкурентів.

85. Для чого будується дерево цілей підприємства?

- а) для виявлення підпорядкованості цілей діяльності підприємства та можливості їх поетапної реалізації;
- б) для усвідомлення кількості цілей, що стоять перед підприємством;
- в) для розподілу цілей, що стоять перед підприємством на якісні та кількісні.

86. Який із зазначених методів оцінювання ризику передбачає, що міра ризику визначається, як середньоквадратичне відхилення фактичного потоку доходів (надходжень) від їх середньої величини за цей період?

- а) жоден з наведених тут;
- б) статистичний;
- в) метод бального оцінювання;
- г) розрахунково-аналітичний (метод оцінки чутливості).

87. Який з зазначених методів оцінювання ризику базується на даних опитування спеціалістів на предмет оцінювання ймовірності настання ризикового випадку?

- а) статистичний;
- б) експертний;
- в) розрахунково-аналітичний;
- г) будь-який з наведених вище.

88. Який з зазначених методів використовується для порівняльного оцінювання рівня ризику різних проектів та визначає ризикованішим той з них, чиста теперішня вартість якого при зміні дисконтної ставки зазнаватиме порівняно меншої зміни?

- а) статистичний;
- б) експертний;
- в) бального оцінювання;
- г) розрахунково-аналітичний (метод оцінювання чутливості).

89. Рівень ризику якої господарської операції слід визначити вищим за результатами застосування статистичного методу дослідження ризику цих операцій?

- а) статистичний метод не дає можливості порівнювати рівень ризику різних операцій між собою, тому це питання некоректне;
- б) тієї, що має найвище значення середньоквадратичного відхилення фактичних заходів від їх середнього рівня;
- в) тієї, що має найнижче значення середньоквадратичного відхилення фактичних доходів від їх середнього рівня;
- г) тієї, що має найвище значення коефіцієнта варіації (відношення середньоквадратичного розміру доходів).

90. Як необхідно визначити можливий доход від господарської операції при застосуванні експертного методу оцінки ризику?

- а) як середньозважену величину доходів, що проектуються за різними варіантами оцінок, на ймовірність їх одержання;
- б) як рівний доходу за оптимістичним експертним оцінюванням;
- в) як рівний доходу за песимістичним експертним оцінюванням;
- г) як середньоарифметичну просту від доходів, що проектуються за різними варіантами оцінювань.

91. До якої зони ризику слід віднести господарську операцію, якщо розмір фінансових втрат від ризику, що пов'язаний з її реалізацією, не перевищує обсягу прибутку, який прогнозується досягти?

- а) до безризикової зони;
- б) до зони припустимого ризику;
- в) до зони неприпустимого ризику;
- г) до зони критичного ризику.

92. До якої зони ризику слід віднести господарську операцію, якщо розмір фінансових втрат від ризику, що пов'язаний з її реалізацією, дорівнює сумі доходу для відшкодування витрат і утворення прибутку, що прогнозується?

- а) до безризикової зони;
- б) до зони припустимого ризику;
- в) до зони неприпустимого ризику;
- г) до зони критичного ризику.

93. До якої зони ризику слід віднести господарську операцію, якщо розмір фінансових втрат від ризику її проведення, відповідає всій сумі доходу для відшкодування витрат і утворення погнозованого прибутку?

- а) до зони припустимого ризику;
- б) до зони неприпустимого ризику;
- в) до зони критичного ризику;
- г) до зони катастрофічного ризику.

94. До якої зони ризику слід віднести господарську операцію, якщо розмір фінансових втрат від ризику, що пов'язаний з її реалізацією, відповідає всій сумі власного та запозиченого майна підприємства, яке планує здійснити цю операцію?

- а) до зони припустимого ризику;
- б) до зони неприпустимого ризику;
- в) до зони критичного ризику;
- г) до зони катастрофічного ризику.

95. У якій зоні (зонах) мають здійснюватись усі господарські операції торгового підприємства, що мають ризик фінансових втрат?

- а) лише в безризиковій зоні;
- б) у безризиковій зоні та зоні припустимого ризику;
- в) у безризиковій зоні та зонах припустимого і критичного ризику;
- г) лише в зоні припустимого ризику.

96. Що слід розуміти під поняттям "абсолютний розмір фінансових втрат від ризику"?

- а) суму втрат майна, що може спричинитися у зв'язку з настанням несприятливих обставин, притаманних даному виду ризику;
- б) суму недоотриманих доходів у зв'язку з настанням несприятливих обставин, притаманних даному ризику;
- в) суму втрат майна та недоодержаних доходів у зв'язку з настанням несприятливих обставин, притаманних даному ризику;
- г) суму середньоквадратичного відхилення фактичного потоку доходів від їхньої середньої величини за визначений період.

97. Якщо торгове підприємство прагне запобігти фінансовим втратам в зв'язку з ризиком по конкретній комерційній угоді, то який захід страхування доцільно застосувати при цьому?

- а) створити умови для регіональної диверсифікації діяльності;
- б) оптимізувати власні і позикові джерела майна підприємства;
- в) розробити ефективну систему штрафних санкцій за невиконання умов угоди;
- г) усі наведені вище варіанти відповідей відносяться до заходів страхування окремих комерційних угод.

98. Який з наведених пунктів слід відносити до заходів щодо страхування окремих видів господарських операцій торговельного підприємства?

- а) експертиза ефективності окремих проектів незалежними аудиторами;
- б) використання "портфельної стратегії" при здійсненні окремих інвестицій;
- в) здійснення операцій хеджування, проведення опціонів при веденні біржових операцій;
- г) усі наведені варіанти відповідей відносяться до заходів по страхуванню окремих видів господарських операцій.

99. Яка зона ризику (залежно від відносного розміру фінансових втрат) знаходиться між точкою беззбитковості і точкою цільового прибутку?

- а) безризикова зона;
- б) зона припустимого ризику;
- в) зона неприпустимого ризику;
- г) зона критичного ризику.

100. За яких умов здійснюється обов'язкове моделювання цінового рівня ефективності комерційних угод?

- а) за наявності державного регулювання роздрібних цін на споживчому ринку;
- б) в умовах ненасиченого споживчого ринку, коли збільшення рівня роздрібних цін у певних межах істотно не впливає на обсяги реалізації;
- в) при невизначеності позиції конкурентів на споживчому ринку;
- г) у разі низької еластичності товарної пропозиції на споживчому ринку.

НАВЧАЛЬНІ ТЕСТИ

1. Проставьте ранги (визначте послідовність дій) при опрацюванні принципів стратегічного планування фірми:

- А. Аналіз потенціалу фірми з точки зору визначення її сильних та слабких боків.
- Б. Аналіз перспективних напрямків наукових досліджень на дослідно-конструкторських і технологічних розробок.
- В. Вивчення цільових ринків, на яких реалізується продукція (товари, послуги) фірми.
- Г. Вибір ефективної організаційної структури управління фірмою.

2. Позначте знаком «-» (мінус) неправильне висловлювання:

- 1. Аналіз середовища є правильним кроком у стратегічному управлінні.
- 2. Покупці та постачальники є частиною конкретного середовища організації.
- 3. Стратегія допомагає визначити місію та цілі організації.
- 4. Стратегічне управління зорієнтоване на довгострокову перспективу.
- 5. Стратегія розвитку ринку передбачає збільшення його частки за рахунок посилення контролю за конкурентами.
- 6. Стратегія описує шлях досягнення мети, але не визначає результат діяльності.
- 7. Аналіз слабких та сильних сторін фірми здійснюється для вивчення її зовнішнього середовища.
- 8. Особистість керівника впливає на вибір стратегії.
- 9. Стратегія обирається після проведення в організації відповідних змін.

3. Проаналізуйте (визначте послідовність дій) роботу по аналізу пропозицій фірми в конкурентній боротьбі під час стратегічного планування:

- А. Визначення перспективних сегментів ринку, на яких фірма має реалізувати свою продукцію, товари, послуги.

- Б. Визначення можливостей щодо підвищення продуктивності за рахунок поліпшення конкурентних стратегій у тих видах діяльності, на яких спеціалізується фірма.
- В. Визначення переваги споживчих якостей товарів (послуг) фірми порівняно з конкурентами.
- Г. Вивчення найважливіших параметрів і тенденцій розвитку товарних ринків.

4. Проаналізуйте види робіт, що зазначені в тесті, і дайте пояснення обраному порядку.

Уявіть собі, що Вас запросили на відому фірму «Топтранс» проконсультувати її в галузі стратегічного управління. Ви маєте провести всебічне обстеження. З чого Ви почнете свою роботу? Пронумеруйте наведені роботи за черговістю:

- з аналізу фінансового стану фірми;
- з вивчення цілей фірми;
- з досконального аналізу діяльності вищого керівництва;
- з вивчення становища та поведінки фірми на ринку;
- з аналізу структури фірми і системи взаємодії та комунікації її підрозділів;
- з аналізу людського потенціалу фірми і системи управління програми.

5. У чому полягає основна функція стратегічного планування в системі подвійного управління?

- А. У створенні економічного потенціалу для майбутньої діяльності фірми.
- Б. У забезпеченні прибуткової поточної діяльності.
- В. В оптимізації витрат і результатів під час реалізації фірмою інноваційних проектів.
- Г. В оптимізації лінійних та штатних повноважень керівництва фірми під час побудови ефективної оргструктури управління.

6. У чому полягає принципова різниця між «стратегічним» та «ринковим» мисленням керівника підприємства?

- А. Керівник, що володіє стратегічним мисленням, не обмежується роботою на одних і тих самих ринках, з одними й тими самими категоріями споживачів чи групами товарів.
- Б. Керівник, що володіє стратегічним мисленням, під час побудови організаційної структури підприємства орієнтується насамперед на інноваційну реакцію організації.
- В. Керівник, що володіє стратегічним мисленням, працюючи з постійною групою товарів і орієнтуючись на конкретні групи споживачів, докладася зусиль для опанування новими ринками збуту.
- Г. Керівник, що володіє стратегічним мисленням, не боїться поновлювати асортимент товарів (послуг) для підтримки стійких позицій фірми на вже опанованих національних та світових ринках.

7. За яких обставин необхідно збільшити управлінський потенціал для реалізації фірмою стратегічних планів?

- А. При зростанні важливості стратегічних робіт і збільшенні суми стратегічного бюджету.
- Б. При орієнтації керівництва фірми на активне реактивне управління.
- В. При переважанні дивізійної структури організації управління фірмою.
- Г. При орієнтації керівництва фірми на конкурентну реакцію.

8. У яких фірмах матрична підструктура проекту як основна організаційна форма може забезпечити найвищу ефективність?

- А. У фірмах, що спеціалізуються на випуску високотехнологічної продукції.
- Б. У фірмах, що спеціалізуються на наукових дослідженнях, дослідно-конструкторських та технологічних розробках.
- В. У фірмах, що зорієнтовані переважно на виробничу реакцію.
- Г. У фірмах, що зорієнтовані на управління на плановій основі.

9. У якому випадку необхідно впроваджувати матричну структуру організації управління фірмою?

- А. Коли проявляється неузгодженість лінійних і штабних повноважень при організації фінансового контролю за діяльністю фірми.
- Б. Коли фірма в своїй діяльності дотримується виробничої реакції.
- В. Коли фірма потребує пріоритетного фінансування інноваційних проєктів.
- Г. Коли організація управління фірмою орієнтується на комбінацію різних типів реакцій.

10. Який тип реакції організації найбільше відповідає функціональній структурі управління фірмою?

- А. Стратегічна реакція.
- Б. Виробнича реакція.
- В. Інноваційна реакція.
- Г. Конкурентна реакція.

11. Яке завдання в довгостроковому і стратегічному плануванні має вирішувати аналіз позиції фірми в конкурентній боротьбі?

- А. Визначення перспективних сегментів ринку, на яких фірма має реалізувати свою продукцію.
- Б. Визначення можливостей щодо підвищення результативності роботи за рахунок поліпшення конкурентних стратегій у тих видах діяльності на яких фірма спеціалізується.
- В. Визначення переваг споживчих властивостей продукції фірми порівняно з основними її конкурентами.
- Г. Вивчення найважливіших параметрів кон'юнктури світових товарних ринків.

12. Якими мають бути дії фірми при появі слабких сигналів щодо змін у зовнішньому середовищі її діяльності?

- А. Необхідно терміново прийняти контрзаходи, спрямовані на запобігання несприятливим впливам.
- Б. Необхідно дочекатися моменту коли слабкі сигнали поступово посиляться.

- В. При слабких сигналах необхідно дослідити ту сферу зовнішнього середовища, де виникає нестабільність.
- Г. При слабких сигналах необхідне зниження стратегічної вразливості фірми.

13. У який момент починається реакція на виникнення можливої загрози змін у зовнішньому середовищі при орієнтації керівництва фірми на основне управління?

- А. До появи загрози несподіваних змін у зовнішньому середовищі діяльності фірми.
- Б. У ході здійснення надзвичайних заходів по ліквідації загрози змін зовнішнього середовища діяльності фірми.
- В. У момент, коли вплив змін стає безсумнівним.
- Г. При зниженні прибутків від основної діяльності фірми.

14. Для яких ситуацій необхідне зростання системи управління на основі гнучких екстрених рішень?

- А. Для ситуацій, коли перед фірмою починають виникати несподівані ситуації, але своєчасно їх передбачити і визначити відповідну реакцію на них можливо.
- Б. Для управління на основі екстраполяції минулого досвіду діяльності фірми.
- В. Для випадків, коли методи стратегічного управління стають неефективними.

15. У чому полягає головна відмінність планового управління від реактивного?

- А. Запізнення в реакції організаційної системи при плановому управлінні значно менші, ніж при реактивному.
- Б. Реактивна система управління ефективна тільки при функціональній організаційній структурі.
- В. Система планового управління має більш стійкий характер.
- Г. Планова система управління ефективна при поєднанні інноваційної та конкурентної реакції організації.

16. Який принцип покладено в основу функціональної структури організації управління фірмою?

- А. Об'єднання видів діяльності за їх технологічною подібністю.
- Б. Досягнення збалансованості діяльності фірми на національних та міжнародних товарних ринках.
- В. Єдність сегмента ринку, на якому реалізується певна група товарів чи послуг.
- Г. Об'єднання в лінійну управлінську структуру виробництва з різними технологічними параметрами.

17. Який тип реакції організації найбільше мірі відповідає функціональній структурі управління?

- А. Стратегічна реакція.
- Б. Виробнича реакція.
- В. Інноваційна реакція.
- Г. Конкурентна реакція.

18. Який принцип покладено в основу функціональної структури організації управління фірмою?

- А. Об'єднання видів діяльності за їх технологічною подібністю.
- Б. Досягнення збалансованої діяльності фірми на національних та міжнародних товарних ринках.
- В. Єдність сегмента ринку, на якому реалізується певна група товарів чи послуг.
- Г. Об'єднання в лінійну управлінську структуру виробництва з різними технологічними параметрами.

Виберіть правильні комбінації відповідей до наведених тестів:

1. Які рішення має прийняти керівництво фірми для створення цілісної системи стратегічного управління?

- 1. Ввести систему подвійного управління.
- 2. Збільшити чисельність вищого управлінського персоналу фірми.
- 3. Здійснювати стратегічний контроль.

4. Упровадити аналітичну систему прогнозування зовнішнього середовища функціонування фірми.

А. Тільки друге рішення.

Б. 1, 3 рішення.

В. 1, 2, 3 рішення.

Г. 1, 4 рішення.

2. Які витрати може понести фірма при негативних впливах змін на її виробничу, збутову і господарську діяльність?

1. Зниження прибутку від основної діяльності.

2. Збільшення витрат на реорганізацію управлінської структури.

3. Збільшення витрат на інформаційне забезпечення діяльності фірми.

4. Витрати на запобігання зниження прибутку і на забезпечення його зростання.

А. 1, 4 види витрат.

Б. 1, 2, 4 види витрат.

В. Усі чотири види витрат.

Г. 2, 3 види витрат.

3. Які елементи включає в себе система надзвичайних заходів при виникненні стратегічної несподіванки в діяльності фірми?

1. Комунікаційна мережа зв'язків, що призначені для надзвичайних ситуацій.

2. Перерозподіл обов'язків вищого керівництва фірми.

3. Введення в дію мережі оперативних груп по подоланню 4. кризової ситуації.

4. Моделювання дій оперативних груп у кризових умовах з метою опрацювання ефективних взаємодій.

А. 1, 2, 4 елементи.

Б. Усі чотири елементи.

В. 1, 3 елементи.

Г. 1, 3, 4 елементи.

4. Які елементи включає метод вибору стратегії перспективної діяльності фірми?

1. Порівняння перспектив фірми в різних видах діяльності.

2. Модифікація організаційної структури управління фірмою.
3. Установлення пріоритетних видів діяльності фірми.
4. Розподіл ресурсів між різними видами діяльності для забезпечення майбутньої стратегії.

- А. 1, 3, 4 елементи.
Б. 3, 4 елементи.
В. Усі чотири елементи.
Г. 1, 2 елементи.

5. Які штабні функції управління виділяє І. Ансофф?

1. Організаційне планування.
2. Підвищення кваліфікації персоналу.
3. Інформаційні системи управління.
4. Маркетингові дослідження.

- А. 1, 2, 4 функції.
Б. Усі чотири функції.
В. 1, 2, 3 функції.
Г. Тільки 1 функцію.

6. Які функції штабних підрозділів реалізуються в аналізі варіантів управлінських рішень при інноваційній реакції організації?

1. Вивчення кон'юнктури ринку.
2. Оцінювання технології.
3. Управління науково-технічними проектами.
4. Оцінювання ефективності науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

- А. 1, 2, 4 функції.
Б. 3, 4 функції.
В. Усі чотири функції.
Г. 1, 3, 4 функції.

7. Які чинники сприяли появі в дивізіональній структурі організації управління фірмою нового елемента – «Офісу головного керівника (хед-офісу)»?

1. Зростання ролі стратегічного управління на рівні всієї корпорації.

2. Неефективність дивізіональної структури стосовно нової технології.
 3. Зростання робочих перевантажень вищого керівництва корпорації.
 4. Переорієнтація більшості фірм на міжнародні товарні ринки.
- А. 1, 2, 4 фактори.
Б. Тільки 2 фактори.
В. 1, 3 фактори..
Г. 1, 3, 4 фактори.

8. Які лінійні функції господарчої діяльності фірми необхідно передбачити при проектуванні її організаційної структури управління?

1. Виробництво і розподіл ресурсів.
 2. Матеріально-технічне постачання.
 3. Науково-дослідні і дослідницько-конструкторські розробки.
 4. Інноваційні та адміністративні проекти.
- А. 1, 3, 4 функції.
Б. Тільки 1 функція.
В. 2, 3 функції.
Г. 1, 2, 4 функції.

9. Відповідальність за які види діяльності в функціональній структурі управління фірмою покладається на функціональних керівників?

1. Виробництво.
 2. Фінансування виробництва і збуту продукції.
 3. Наукові дослідження та проектно-конструкторські розробки.
 4. Маркетингові заходи.
- А. 1, 3, 4 види діяльності.
Б. Усі чотири види діяльності.
В. 1, 2, 4 види діяльності.
Г. 1, 3 види діяльності.

10. Які заходи має провести керівництво фірми, що орієнтуються на реактивне управління при виникненні загрози несподіваних змін у зовнішньому оточенні її діяльності?

1. Необхідно сформулювати припущення щодо характеру проблеми, що виникає.
 2. Необхідно здійснити оперативні заходи, що вже приносили успіх у минулому.
 3. Необхідно вибрати оптимальний варіант поєднання стратегічної та оперативної реакції.
 4. Необхідно ввести режим економії всіх ресурсів.
- А. 1, 4 дії.
Б. 1, 2, 4 дії.
В. 1, 3, 4 дії.
Г. 2, 3 дії.

11. Які чинники визначають колективний опір змінам в організації?

1. Тривалість періоду впровадження змін.
 2. Ступінь невідповідності культури і структури влади змінам, що насуваються.
 3. Сила культурно-політичної орієнтації у відповідних центрах влади.
 4. Наслідки змін для організації.
- А. 2, 3 чинники.
Б. 1, 2, 4 чинники.
В. Усі чотири чинники.
Г. 1, 4 чинники

12. Які чинники визначають зростання значущості управлінської реакції фірми на несподівані зміни?

1. Старіння технологій, які використовує фірма.
 2. Коливання кон'юнктури на національних і світових товарних ринках.
 3. Збільшення навантаження на центральний управлінський апарат фірми.
 4. Можливість опанування нових видів виробництва.
- А. 1, 3, 4 чинники.

- Б. Усі чотири чинники.
- В. 1, 2, 4 чинники.
- Г. Тільки 2 –й чинник.

13. Які чинники сприяють внесенню вдосконалень у функціональну структуру організації управління американських фірм?

- 1. Підвищення рівня мінливості зовнішнього середовища функціонування фірм.
 - 2. Зростання обсягів виробничої діяльності фірм.
 - 3. Переважання дивізійних структур управління фірмами.
 - 4. Зростання значущості конкурентної та адміністративної реакції.
- А. Тільки 1 та 2 фактори.
 - Б. 1, 3, 4 фактори.
 - В. 1, 2, 4 фактори.
 - Г. 2, 4 фактори.

14. Які елементи вміщує система надзвичайних заходів при виникненні стратегічної несподіванки в діяльності корпорації?

- 1. Комунікаційна мережа зв'язків, яка призначена для надзвичайних ситуацій.
 - 2. Перерозподіл обов'язків вищого керівництва корпорації.
 - 3. Введення в дію мережі оперативних груп з подолання кризових ситуацій.
 - 4. Моделювання дій стратегічних груп у кризових умовах до їх фактичного наступу до опрацювання ефективних взаємодій.
- А. 1, 2, 4 елементи.
 - Б. Усі чотири елементи.
 - В. 1, 3 елементи.
 - Г. 1, 3, 4 елементи.

15. На які специфічні особливості японського методу прийняття рішень зверас увагу І. Ансофф?

1. Швидкі рішення і тривалий цикл управлінських заходів.
 2. Відповідальність за нову стратегію із самого початку процесу прийняття рішень.
 3. Ранній початок впровадження рішення, ще до закінчення процесу планування.
 4. Затримка практичного втілення планів.
- А. 1, 3, 4 особливості.
Б. 1, 3 особливості.
В. 2, 3 особливості.
Г. 1, 2, 4 особливості.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Олександр Миколайович Скібіцький

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Керівник видавничих проєктів – *Б.А.Сладкевич*

Редактор – *Н.П. Манойло*

Комп'ютерний набір і верстка – *І.В. Марченко*

Дизайн обкладинки – *Б.В. Борисов*

Підписано до друку 05.06.06 Формат 60x84 1/16.

Друк офсетний. Гарнітура PetersburgC.

Умовн. друк. арк. 19,5.

Видавництво “Центр навчальної літератури”

вул. Електриків, 23

м. Київ, 04176

тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63

8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

e-mail: office@uabook.com

сайт: WWW.CUL.COM.UA

Свідоцтво ДК №1014 від 16.08.2002