

Серія "Вища освіта в Україні"

Ковтун О. І.

# Стратегія підприємства

Навчальний посібник

*3-тє видання, оновлене і доповнене*

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України*

Львів – 2007  
"Новий Світ - 2000"

**ББК 65.29 - 2я(075.8)**  
**УДК 338.2(075.8)**  
**К 56**

*Випуск без офіційного дозволу  
видавництва "Новий Світ - 2000"  
забороняється*

*Гриф надано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів  
(Лист № 14/18.2 - 1287 від 03. 06. 2005 р.)*

**Рецензенти:**

*Б. М. Мізюк – доктор економічних наук, професор;  
М.А. Козоріз – доктор економічних наук, професор.*

**Ковтун О.І.**

**К 56** Стратегія підприємства: Навч. посібник 3-тє вид., оновлене і доповнене – Львів:  
"Новий Світ - 2000", 2007. – 324 с.

ISBN 966-7827-71-2

В посібнику розкривається сутність категорії "стратегія підприємства", розглядаються основні аспекти стратегічного контексту діяльності підприємства, ключові проблеми формування та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємств різних типів спеціалізації та агрегації бізнесу, охарактеризовано типові стратегічні альтернативи усіх рівнів стратегічного набору підприємства.

Окрім суто навчального матеріалу посібник містить перелік тем і питань, запропонованих до розгляду згідно типової програми курсу, список рекомендованої літератури, термінологічний словник-довідник, підбірку контрольних запитань, тестових завдань, творчих комплексних завдань, індивідуальних самостійних завдань, практичних задач.

Посібник призначений для студентів напрямку "Економіка і підприємництво", а також для студентів інших напрямів, які самостійно вивчають дисципліну "Стратегія підприємства".

**ББК 65.29 - 2я(075.8)**

**УДК 338.2(075.8)**

**К 56**

## ЗМІСТ

<b>ЗМІСТ</b> .....	3
<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>ТИПОВА ТЕМАТИКА І ЗМІСТ ЛЕКЦІЙ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З КУРСУ "СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА"</b> .....	7
<b>ТЕМА 1.</b> Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції.....	13
<b>ТЕМА 2.</b> Стратегічний контекст підприємства.....	29
<b>ТЕМА 3.</b> Визначення місії та цілей підприємства.....	53
<b>ТЕМА 4.</b> Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.....	69
<b>ТЕМА 5.</b> Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.....	89
<b>ТЕМА 6.</b> Стратегії бізнесу підприємства.....	108
<b>ТЕМА 7.</b> Стратегії диверсифікації діяльності підприємства.....	125
<b>ТЕМА 8.</b> Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.....	129
<b>ТЕМА 9.</b> Корпоративна стратегія підприємства.....	135
<b>ТЕМА 10.</b> Методи формування стратегії розвитку підприємства.....	141
<b>ТЕМА 11.</b> Альтернативність у стратегічному виборі.....	165
<b>ТЕМА 12.</b> Декомпонування корпоративної стратегії.....	184
<b>ТЕМА 13.</b> Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.....	199
Контрольні запитання і творчі комплексні завдання.....	212
Індивідуальні самостійні завдання.....	242
Термінологічний словник-довідник ключових понять.....	247
Тестові завдання.....	257
Список використаної та рекомендованої літератури.....	318

## Вступ

В умовах динамічного розвитку інформаційних технологій, розширення переліку науково-методичних видань та баз даних з практичного досвіду діяльності підприємств недоцільним є переказування того, що студент може прочитати, проаналізувати і вивчити самостійно. Час, відведений на роботу в аудиторії, необхідно витратити на опрацювання існуючих методик визначення (формування) стратегій для різноманітного типу підприємств в конкретних умовах діяльності: на пізнання існуючих проблем формування стратегії підприємствами та шляхів їх вирішення; на досягнення якісно нового рівня засвоєння матеріалу курсу "Стратегія підприємства".

**Мета посібника** – надати системного характеру самостійній роботі студентів з курсу "Стратегія підприємства" в процесі набуття необхідного рівня знань та навичок, передбачених освітньо-кваліфікаційними характеристиками відповідних фахових напрямів. Посібник має сприяти формуванню здатності самостійно мислити, поступово переходити до опанування ефективних прийомів та методів стратегічного аналізу, визначати актуальні проблеми стратегічного розвитку підприємств, приймати, обґрунтовувати і реалізовувати стратегічні рішення. Цьому сприятиме регулярна робота за програмою курсу, підготовка до практичних занять, виконання індивідуальних завдань, здійснення самоконтролю знань, умінь і навичок.

Посібник містить:

- *тематику курсу;*
- *теоретичний блок до кожної теми курсу;*
- *запитання для контролю знань студентів, творчі комплексні завдання, практичні задачі;*
- *список рекомендованої літератури для вивчення проблемних питань курсу;*
- *індивідуальні самостійні завдання, збірник тестових завдань;*
- *термінологічний словник-довідник ключових понять.*

Базою для розробки посібника є навчальна програма курсу "Стратегія підприємства", що охоплює усі аспекти діяльності підприємств, які функціонують у складному, динамічному і невизначеному середовищі. Це зумовлено тим, що подальший розвиток національної економіки потребує нових підходів до управління підприємствами. Значна роль при цьому належить стратегічному аспекту управління підприємством, а саме: формуванню і реалізації стратегії на підприємстві як інструменту забезпечення ефективної діяльності не тільки на поточний момент, але і на довгострокову перспективу.

Сучасна глобалізована ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому, успіх підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до змін в середовищі їх діяльності: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрямки інвестицій за різними видами діяльності тощо, щоб досягти успіху і забезпечити процвітання підприємства у перспективі. А це, власне, і є проблематикою його (підприємства) стратегії.

Отже, практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології і методів формування менеджментом підприємства його стратегії. Тому студенти під час вивчення курсу повинні ретельно опрацювати теоретичні основи даного курсу.

Стратегія дає можливість підприємству вирішувати в комплексі низку проблем, пов'язаних з: цілеспрямованою переорієнтацією на випуск нової продукції; розширенням чи скороченням номенклатури та асортименту традиційної продукції; впровадженням та використанням ефективніших технологій; формуванням стратегічного потенціалу, необхідного для досягнення стратегічних цілей; перебудовою виробничої та організаційно-економічної структури; розвитком спеціалізації і кооперації; диверсифікацією діяльності; розвитком маркетингу; удосконаленням організаційної структури управління тощо, тобто з чинниками, які визначатимуть діяльність та сприятимуть позитивному розвитку підприємства в досить тривалому періоді.

Стратегія як інтегральний системний підхід до організації діяльності підприємства дозволяє: визначати і порівнювати цілі розвитку підприємства; формувати лінійні поведінки відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей і загроз для розвитку підприємства в контексті досягнення його цілей; організувати і стимулювати діяльність підприємства щодо досягнення його цілей.

Зарубіжні, у більшій мірі, та вітчизняні підприємства, у меншій мірі, мають певний досвід формування і реалізації стратегій свого розвитку, який постійно поповнюється і оновлюється. Посібник побудовано на узагальненні цього досвіду.

*Головна мета курсу "Стратегія підприємства"* – надання знань про теоретичні засади, інструментарій та методи розроблення стратегій підприємства. У тому числі конкретними цілями вивчення курсу є: засвоєння студентами сутності й особливостей концепції категорії "стратегія підприємства", а також питань практичного застосування стратегій, як інтегрального підходу та комплексного інструменту, для організації і стимулювання діяльності підприємства щодо досягнення їх довгострокових цілей існування; закладення основ знань теоретико-методологічних аспектів та цвічок практичного застосування прийомів і методів формулювання стратегій, як систем забезпечення ефективного функціонування підприємства у динамічному ринковому середовищі; ознайомлення з вітчизняним і зарубіжним досвідом застосування стратегічного аналізу та менеджменту.

*Для досягнення мети поставлені такі основні завдання:* вивчити методологію розроблення стратегій підприємства і вибору стратегічних альтернатив; набути навички стратегічного мислення та практичного застосування методологічного апарату дисципліни; оволодіти методами портфельного аналізу, навичками аналітичного обґрунтування розв'язання стратегічних проблем.

*Предметом даного курсу є методологія формування стратегій підприємства.*

*Зміст дисципліни* розкривається в наступних темах:

1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції.
2. Стратегічний контекст підприємства.
3. Визначення місця та цілей підприємства.
4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.
5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.
6. Стратегії бізнесу підприємства.
7. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства.
8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.
9. Корпоративна стратегія підприємства.
10. Методи формування стратегії розвитку підприємства.
11. Альтернативність у стратегічному виборі.
12. Декомпонування корпоративної стратегії.
13. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

При укладанні навчального посібника широко застосовувались графічні моделі у вигляді блок-схем для ілюстрації поданого матеріалу, що сприятиме поліпшенню самостійної роботи студентів і підвищенню її активності. Використано праці зарубіжних і вітчизняних учених-економістів, фахівців з проблем стратегічного планування та управління [7; 8; 14; 19; 20; 27; 38; 49; 52; 60; 75; 78; 80; 90; 93; 106; 107; 122; 123; 127; 128 та інші].

В процесі вивчення курсу доцільно користуватися запропонованою літературою, список якої подається в кінці даного навчального посібника.

## **ТИПОВА ТЕМАТИКА І ЗМІСТ ЛЕКЦІЙ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЬОК З КУРСУ “СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА”**

### **Тема 1.**

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

*Ключові питання теми:* потреба в стратегії для раціонального господарювання на підприємстві; проблеми з розробкою стратегій на вітчизняних підприємствах; походження і зміст категорії “стратегія”; стратегія в економічній науці: широке і вузьке трактування стратегії; стратегія в менеджменті підприємницьких організацій; стратегія підприємства в контексті його економічної політики; стратегія і економічна політика підприємства; економічна політика при розробці і реалізації стратегії підприємства, її процедури; трактування стратегії підприємства в економічній науці; філософська і організаційно-управлінська сутність стратегії підприємства; стратегія як результат; стратегія як процес; стратегія як засіб; аспекти стратегії підприємства; комплексність стратегії; загальні концепції трактування стратегії підприємства; еволюція концепцій стратегії підприємства; сучасна концепція стратегії підприємства; відмінності між концепціями стратегії підприємства. Стратегічне бачення і стратегія підприємства.

1. Поняття категорії “стратегія”.
2. Стратегія фірми в контексті її економічної політики.
3. Трактування “стратегії фірми”.
4. Еволюція концепцій стратегії підприємства.

### **Тема 2.**

#### **СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА**

*Ключові питання теми:* підприємство в стратегічному контексті; місце підприємства в РЕС; стратегічність діяльності та розвитку підприємства; аспекти стратегічного контексту підприємства; фактори оточення і розвитку підприємства; суть стратегічної реакції підприємства; проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства в зовнішньому середовищі ринкової економіки; діяльність і розвиток підприємства в стратегічному контексті; стратегічний контекст управління підприємством; стратегічні рішення, процедури формування стратегії; стратегічний план; стратегічна вказівка; зміст та структура (склад) стратегії підприємства; стратегічний набір підприємства; стратегічна прогалина; класифікація стратегій підприємства; система стратегій підприємства; алгоритм створення стратегії підприємства; рівні розробки стратегій; елементи стратегічного набору підприємства; корпоративні, загальні, конкурентні, бізнес-, забезпечуючі функціональні та ресурсні, операційні стратегії; взаємозв'язок елементів стратегічного набору підприємства; відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства; принципи формування стратегії підприємства.

1. Аспекти стратегічного контексту підприємства.
2. Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень.
3. Підприємство в РЕС та його стратегії.

4. Складові "стратегічного набору" підприємства та їх взаємозв'язок.
5. Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства.
6. Загальні принципи формування стратегії підприємства.

### Тема 3.

## **ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

*Ключові питання теми:* місія підприємницької організації; місія і стратегічне бачення; зміст місії підприємства; місія як мета; зміст стратегічного бачення; основні елементи місії; фактори розробки місії; принципи формування місії підприємства; визначення ринкової бізнес-ніші, як процедурний елемент формування стратегічної місії підприємства; цілі функціонування підприємства; аспекти мети; встановлення загальної (головної) мети організації; деталізація мети; склад мети; система цілей підприємства; класифікація цілей підприємства; стратегічні цілі підприємства; правила (принципи) визначення стратегічних цілей підприємства; глобальні і локальні цілі; основні етапи процесу визначення цілей; вимоги, яким повинні відповідати правильно сформульовані цілі; декомпозиція головної мети підприємства; побудова ієрархії цілей ("дерева цілей"); встановлення індивідуальних цілей та завдань.

1. Визначення місії підприємства.
2. Формулювання мети та визначення завдань підприємства.

### Тема 4.

## **ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

*Ключові питання теми:* основні питання стратегії підприємства; необхідність аналізу та оцінки середовища підприємства; оточення функціонування підприємства; види оточення; макросередовище, безпосереднє оточення і внутрішнє середовище; конкретні фактори середовища; методологія аналізу зовнішнього оточення підприємства; мета зовнішнього аналізу підприємства; проблематика, етапи і процедури зовнішнього аналізу; позиції зовнішнього аналізу; стратегічне позиціонування фірми в зовнішньому середовищі; поняття стратегічної зони і осподарювання (СЗГ) підприємства; проблема виділення сегменту оточення (вибору СЗГ) підприємства; сегментація зовнішнього оточення; параметри виділення СЗГ підприємства; алгоритм виділення СЗГ; аналіз привабливості СЗГ для підприємства; стратегічні зони ресурсів (СЗР) підприємства; алгоритм виділення СЗР; методика оцінки зовнішнього середовища підприємства; фактори зовнішнього середовища як можливості та загрози зовнішнього оточення для підприємства; оцінювання важливості (і вибір факторів можливостей і загроз) в рамках методу SWOT; типові позиції (характеристики) історії, стану, оточення і перспектив бізнесу фірми з точки зору формування ними потенційних зовнішніх можливостей і загроз для бізнесу фірми в майбутньому; матриця можливостей; матриця загроз; типові можливості та загрози зовнішнього оточення для підприємства; визначення (оцінювання) важливості факторів зовнішнього середовища за методом складання профілю середовища; привабливість СЗГ; методи і показники оцінки привабливості СЗГ; однофакторне оцінювання зовнішнього середовища; багатофакторний підхід до оцінки привабливості зовнішнього середовища; комплексні показники привабливості сектора економіки (СЗГ – галузі, ринку) на якому діє підприємство; підходи до розрахунку комплексних показників привабливості СЗГ; фактори формування (розрахунку комплексних показників) можливостей і загроз, зростання попиту і зміни рентабельності в СЗГ фірми.

1. Зовнішнє оточення фірми і його характеристика.
2. Методологія аналізу зовнішнього оточення фірми.



3. Позички зовнішнього аналізу.
4. Стратегічне позиціонування підприємства в зовнішньому середовищі.
5. Методика оцінки зовнішнього середовища.

## **Тема 5.**

### **АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Ключові питання теми:* внутрішнє середовище підприємства в стратегічному контексті; структуризація внутрішнього середовища підприємства; стратегічний потенціал підприємства; склад потенціалу підприємства; підходи до аналізу потенціалу підприємства; призначення, зміст і аспекти аналізу потенціалу підприємства; об'єкти і предмет внутрішнього аналізу; позиції аналізу; використання даних внутрішнього аналізу; визначення сильних та слабких сторін підприємства; фактори формування сильних і слабких сторін підприємства; типові сильні та слабкі сторони підприємств; оцінка стратегічного потенціалу підприємства; методика і рівні оцінки стратегічного потенціалу підприємства; конкурентний статус підприємства; підходи до визначення (оцінки) конкурентного статусу підприємства; методика оцінки конкурентного статусу підприємства за спрощеною (загальною) схемою; методика оцінки конкурентного статусу підприємства за диференційованою системою факторів; комплексний показник конкурентного статусу підприємства; визначення відносних інвестиційних позицій (відносного рівня стратегічних інвестицій) фірми в обраних СЗГ; оцінка майбутньої ефективності діючої стратегії фірми в СЗГ; оцінка комплексного показника відносного рівня потенціалу (мобілізаційних можливостей) підприємства щодо СЗГ; оцінка середовища підприємства за методом SWOT-аналізу; методологія побудови та використання матриці SWOT; типові позиції (характеристики) історії, стану, оточення і перспективи бізнесу фірми з точки зору формування ними потенційних внутрішніх сильних сторін (внутрішніх можливостей, потенціалу) і слабких сторін фірми в майбутньому.

1. Підходи до аналізу внутрішнього середовища підприємства.
2. Зміст аналізу внутрішнього середовища підприємства.
3. Методика оцінки стратегічного потенціалу і конкурентного статусу підприємства.
4. Метод комплексного стратегічного аналізу середовища підприємства - SWOT-метод.

## **Тема 6.**

### **СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Ключові питання теми:* поняття стратегії бізнесу підприємства; підходи до формування стратегії окремої бізнес-одиниці; специфіка бізнес-стратегії; стратегічна зона господарювання (СЗГ) і стратегічний господарський центр (СГЦ), як об'єкти і суб'єкти розробки бізнес-стратегії підприємства; стратегічний господарський підрозділ (СГП) як рівень розробки стратегії бізнесу; алгоритм розробки бізнес-стратегії; класифікації стратегій бізнесу підприємства; конкурентні бізнес-стратегії; стратегія мінімізації витрат; стратегія диференціації; стратегія фокусування; характеристика конкурентних бізнес-стратегій за Томпсоном-Стрікландом; стратегія створення інноваційної цінності; стратегії виділені за рівнем глобалізації (диференціації) бізнесу: вузької спеціалізації, диверсифікації в межах окремих видів бізнесу; стратегії виділені за конкурентною позицією в бізнесі: лідера, претендента, наслідувача, новачка в галузі; стратегії, виділені за напрямком

розвитку окремого бізнесу підприємства: стабілізації, зростання (позитивного розвитку), скорочення, ліквідації; типові стратегії бізнесу, їх цільове призначення і типові ситуації застосування.

1. Поняття, призначення і зміст стратегії бізнесу підприємства, специфіка та порядок їх формування.
2. Типи стратегії бізнесу підприємства та їх характеристика.

#### Тема 7.

### **СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Ключові питання теми:* диверсифікація діяльності підприємства; аспекти (напрямки) диверсифікації; цілі диверсифікації; доцільність і можливість диверсифікації діяльності підприємства; сценарії диверсифікації; концентрична диверсифікація; горизонтальна диверсифікація; конгломеративна диверсифікація; вертикальна диверсифікація; стратегії диверсифікації підприємства; фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікації; стратегії концентричної диверсифікації; стратегії конгломеративної диверсифікації; стратегії горизонтальної диверсифікації; стратегії вертикальної диверсифікації; типові стратегії диверсифікації, їх цільове призначення і типові ситуації застосування.

1. Поняття диверсифікації діяльності підприємства.
2. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

#### Тема 8.

### **СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Ключові питання теми:* типи розвитку підприємства; зовнішній розвиток підприємства; цілі зовнішнього розвитку; інтеграція підприємства; сценарії зовнішнього розвитку підприємства; зворотна і пряма вертикальна інтеграція; горизонтальна інтеграція; діагональна інтеграція; стратегія горизонтальної інтеграції; стратегії вертикальної інтеграції; стратегія діагональної інтеграції; порядок (алгоритм) формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства; типові стратегії зовнішнього розвитку підприємства, їх цільове призначення і типові ситуації застосування.

1. Зовнішній розвиток підприємства.
2. Стратегія горизонтальної інтеграції.
3. Стратегії вертикальної інтеграції.
4. Порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства.

#### Тема 9.

### **КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА**

*Ключові питання теми:* корпоративна стратегія; стратегічний набір підприємства; стратегічна програма; складові корпоративної стратегії; складові стратегічного набору; загальні стратегії; загальні конкурентні стратегії; продуктово-ринкові стратегії (стратегії бізнес-напрямків); функціональні стратегії; ресурсні стратегії; типи корпоративних стратегій; стратегії стабілізації; стратегії виживання; стратегії зростання; стратегії скорочення; стратегії ліквідації; комбіновані стратегії.

1. Поняття і зміст корпоративної стратегії підприємства.
2. Характеристика корпоративних стратегій підприємства.

## Тема 10.

### МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Ключові питання теми:* алгоритм методики вироблення стратегії підприємства, методи діагностики і стратегічного аналізу окремого бізнесу підприємства (бізнес-рівень) або вузькоспеціалізованої фірми-підприємства; модель накопиченого досвіду; модель життєвого циклу продукту; модель життєвого циклу технологій; модель (матриця) продукт-риннок; модель М. Портера ("матриця конкурентної переваги"); діагностика і стратегічний аналіз агрегованих та диверсифікованих фірм; матричні ("портфельні") методи побудови стратегії; загальний алгоритм "портфельної" діагностики фірми; методи перспективного фінансового аналізу; побудова і використання матриці BCG; побудова і використання матриці МакКінсі; побудова і використання матриці Шелл; побудова і використання матриці ADL; метод SWOT-аналізу; метод SPACE.

1. Загальна характеристика методів і методики розробки стратегії фірми.
2. Матричні методи визначення стратегічного становища підприємства і оцінки стратегічних альтернатив за його СЗГ BCG, МакКінсі, Шелл, ADL.
3. Методи комплексного стратегічного аналізу: SWOT, SPACE.

## Тема 11.

### АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ

*Ключові питання теми:* поняття стратегічних альтернатив; базові стратегічні альтернативи; конкурентні стратегічні альтернативи; стратегічні альтернативи розвитку бізнесу підприємства; стратегії інтенсивного, концентрованого (обмеженого) зростання (розвитку); стратегії інтегрованого зростання (розвитку); стратегії диверсифікованого зростання (розвитку); стратегії скорочення; стратегії стабілізації; стратегії реструктуризації; стратегічні альтернативи залежно від ролі та місця фірми та її конкурентів на ринку; стратегічні альтернативи залежно від умов діяльності (середовища) та ресурсних можливостей підприємств; вибір стратегічного напрямку діяльності (розвитку) підприємства; оцінка стратегічних альтернатив; вибір загальної стратегії (загального стратегічного спрямування розвитку) фірми; перегляд стратегічних альтернатив (СА) в межах обраної загальної стратегії і вибір конкретної стратегії розвитку підприємства; матриця вибору стратегій Томпсона і Стрікленда; аналіз конкурентних переваг фірми і її положення на ринку на основі тест-таблиці Х. Вільдемана; вибір стратегії для малих фірм за матрицею "продукт – форма існування фірми"; вибір стратегії для середніх фірм за матрицею "темп зростання фірми – темп розширення ніші"; вибір стратегії для великих фірм.

1. Формулювання та аналіз стратегічних альтернатив.
2. Вибір стратегічного напрямку діяльності підприємства (стратегічний вибір).

## Тема 12.

### ДЕКОМПОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

*Ключові питання теми:* декомпозиція і синтез корпоративної стратегії; підходи до декомпозиції корпоративної стратегії; функціональна декомпозиція корпоративної стратегії; декомпозиція за підходом виділення провідної ключової стратегії-підсистеми; декомпозиція корпоративної стратегії з застосуванням "дерева структури та стратегічних альтернатив"; дерево структури і варіантів (альтернатив) товарно-ринкової стратегії;

дерево структури і альтернативних рішень ресурсної стратегії; дерево структури і варіантів (альтернативних) рішень щодо технологічної стратегії; дерево структури і варіантів фінансово-інвестиційної стратегії; дерево варіантів соціальної (кадрової) стратегії; структура рішень (стратегічних альтернатив) інтеграційної стратегії; дерево типів і варіантів управлінської стратегії; декомпозиція корпоративної стратегії підприємства за принципом виділення окремих бізнес-аспектів; послідовність підходів до декомпозиції КС.

1. Підходи до декомпонування корпоративної стратегії підприємства.
2. Декомпозиція КС підприємства за функціональним підходом.
3. Декомпозиція за підходом виділення провідної ключової стратегії-підсистеми (за допомогою дерева структури та стратегічних альтернатив).
4. Декомпонування КС підприємства за принципом виділення окремих бізнес-аспектів.

### Тема 13.

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

*Ключові питання теми:* сучасний стан національної економіки; розповсюдження практики стратегічного менеджменту в Україні; відношення керівництва підприємств до запровадження стратегічного менеджменту; вплив стратегічного менеджменту на діяльність вітчизняних підприємств; причини низького рівня запровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах; засади і підходи до стратегічного управління на вітчизняних підприємствах; досвід і спрямування стратегічного менеджменту підприємств в зарубіжних країнах; особливості стратегічної проблематики українських підприємств; доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств; проблеми запровадження системи стратегічного менеджменту в практику вітчизняних підприємств; рекомендовані сталонні напрямки (стратегії) розвитку вітчизняних підприємств в умовах стабілізації національної економіки; стратегії інноваційної цінності.

1. Сучасний стан стратегічного управління в Україні.
2. Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

## СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ

*Того, хто не бачить труднощів в перспективі,  
чекають близькі неприємності"*

Конфуцій

### Поняття категорії "стратегія"

**\* Економіка підприємства** – це системи забезпечення раціонального господарювання на підприємстві. А в інформаційній інтерпретації економіка підприємства – це система забезпечення обміну інформацією на підприємстві щодо обороту його ресурсів і продуктів (щодо раціонального та ефективного використання ресурсів і виробництва, обміну, розподілу продуктів підприємством). Для забезпечення довготривалого стабільного ефективного господарювання, тобто ефективного використання ресурсів та обміну продуктами, підприємство, в рамках своєї економіки як системи забезпечення раціонального господарювання повинно формувати та використовувати певну інформаційну систему прийняття перспективних рішень. Ця система прийняття рішень, а у подальшому здійснення відповідних заходів та дій, стосується вибору: а) перспективно ефективних, з точки зору майбутнього успіху, напрямів бізнесу; б) типів конкурентної поведінки щодо протидії конкурентам на ринках та в галузях діяльності і щодо здобуття достатньо сильної ринкової позиції в обраних сферах і секторах бізнесу; в) напрямів розвитку бізнесу в цілому та окремих його секторів; г) принципової форми організації (конфігурації) бізнесу в цілому, яка б дозволила підприємству, враховуючи його можливості, ефективно працювати в перспективі, незважаючи на непередбачені події, сильну конкуренцію і внутрішні проблеми. Тобто, підприємству для успішного тривалого господарювання і розвитку необхідно навчитися визначати лінію довгострокової поведінки і розробляти певний загальний сценарій довгострокового розвитку та діяльності: **спрямований на перспективу системний план рішень і дій концептуального характеру щодо вибору сфери (галузі) та напрямів бізнесу, місця (позиції) на ринках діяльності, технологій (задоволення потреб і виробництва), конкурентної поведінки (способів протидії конкурентам та забезпечення конкурентної переваги) на ринках (ресурсів і продуктів) і в галузі (галузях) оборотного бізнесу підприємства. І як показує господарська практика малих, середніх і, тим більше, великих підприємств (переважно закордонних), в динамічних конкурентних умовах ринкового середовища без окреслення і оцінки перспективних ніш в бізнесі (перспективних з точки зору успіху, сфер, зон господарювання), без визначення і використання потенційних переваг, без визначення і запобігання потенційних загроз в бізнесі, без вироблення і дотримання цілісного комплексного концептуального (що стосується лише життєво важливих для підприємства аспектів його діяльності та розвитку) системного плану ширів і, відтак, напрямів довгострокового розвитку бізнесу, ефективного ведення господарської діяльності на підприємстві протягом тривалого періоду часу є практично неможливим завданням, нездійсненною метою. Відтак, для того, щоб успіх у бізнесі був можливий, підприємство змушене виробляти і дотримуватися певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, що визначає довгостроковий курс його діяльного розвитку, який і є його стратегією.**

### Отже,

забезпечення раціонального і ефективного господарювання на підприємстві на протязі тривалого періоду часу вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу підприємства та визначення серед них оптимальних варіантів (оптимальних для даного підприємства з позицій досягнення шм успіху в перспективі), враховуючи можливості та загрози зовнішнього оточення підприємства, його внутрішній потенціал, сильні й слабкі сторони. Конкретно, мова йде про необхідність для забезпечення успіху в бізнесі в тривалому періоді, *по-перше*, окреслення альтернативних варіантів рішень менеджменту підприємства щодо можливого позиціонування підприємства за такими параметрами (напрямами): а) сфера (галузь) бізнесу; б) рівень глобалізації (чи спеціалізації) бізнесу; в) ринки (ресурсів та продуктів) діяльності; г) технології (виробництва та задоволення потреб); д) конкурентна поведінка (способи забезпечення конкурентної переваги) на ринках і в галузі бізнесу підприємства тощо. *По-друге*, вибору серед них (серед альтернативних варіантів рішень за даними позиціями) оптимальних варіантів для досягнення успіху. Рішення щодо позиціонування підприємства за даними параметрами (напрямами) поведінки фактично визначають довгостроковий курс (лінію, траєкторію) майбутньої діяльності та розвитку підприємства в зовнішньому середовищі і складають зміст його "стратегії", без формування і дотримання якої успіх підприємства у бізнесі в тривалому періоді є неможливим.

Хоча, на жаль, в Україні, в сучасних умовах перехідної економіки, з низки об'єктивних причин витчизняними підприємствами формування (вироблення) стратегії діяльності та розвитку бізнесу практично не здійснюється. Так, зокрема, безпосередньо робота з вироблення стратегії підприємства передбачає обгрупування і розробку інвестиційних проєктів та відповідних бізнес-планів, аналіз і розробку можливостей випуску нових продуктів, можливостей випуску нових цінних паперів, оцінку ризиків і розробку системи управління портфелями цінних паперів. А для цього потрібні, з одного боку, *знання* експертів-аналітиків з питань макроекономіки, міжнародного, фінансового, податкового, вексельного, іпотечного права, проведення досконалих бухгалтерського обліку та аналізу, аудиту, менеджменту та маркетингу тощо. А з іншого боку, необхідна відповідна *фінансова спроможність підприємства* оплатити виконану роботу групи таких аналітиків-консультантів. Отже, обмежені фінансові можливості переважної більшості українських підприємств і відсутність фахівців необхідної рівня обумовлюють обмеженість такого виду управлінської діяльності (формування стратегії розвитку бізнесу) на підприємствах, а також їх економічного консультування в питаннях вироблення своєї стратегії розвитку.

У зв'язку з цим, вважється доцільним вивчення методів і прийомів розробки стратегій підприємства на основі оцінок зовнішнього середовища і наявного потенціалу підприємства.

Отже, вяснимо походження і зміст категорії "стратегія" взагалі і "стратегія підприємства" зокрема.

Обгрупувані і запроваджені до використання поняття "стратегія" було ще за 500 років до нашої ери в праці китайського філософа Сун-Цу "Мистецтво ведення війни" і, таким чином, на той час стосувалося виключно військової лексики. В його контексті стратегія являє собою "частину військового мистецтва, яка охоплює питання (процедури) підготовки і проведення військових дій". І в перекладі з грецької "стратегія" – це мистецтво генерала.

Ю. Цезар та Б. Наполеон також застосовували поняття "стратегія" для окреслення процедури підготовки проведення успішних військових дій (операцій).

Довший час це поняття стосувалося і визначало процес планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу низки країн з використанням усіх доступних засобів.

А з 30-х років XX сторіччя в США було запроваджена і розвинута *концепція стратегії* як мистецтва управління ресурсами, що започаткувало, відповідно, розробку конкретних *принципів та підходів до формування стратегії*, тобто *науки про стратегію*.

Визначень терміна "*стратегія*" є багато. І це пов'язано з його конкретним застосуванням. В сучасній науковій літературі під "*стратегією*" розуміють *мистецтво або загальний план здійснення масштабних операцій*, які мають довготривалі наслідки. Цей план охоплює процедури підготовки та організації таких операцій і визначення напрямів використання наявних ресурсів таким чином, щоб за фактично існуючих умов досягти окресленої мети довгострокового характеру. Отже, можна констатувати, що *стратегія* – це *загальний план проведення роботи*, план з визначення напрямів здійснення діяльності або ще конкретніше, план напрямів раціонального використання ресурсів на *перспективу*.

В економіці стратегію розглядають (трактують) як певний комплекс довготермінових заходів (а це раніше – рішення, вказівок) щодо становлення, розвитку і оптимізації бізнесу. А наука планування розглядає стратегію як комплекс довгострокових цілей і основних завдань (заходів) щодо розподілу ресурсів для їх досягнення.

Щодо керівництва підприємством термін "стратегія" вперше застосував у 1962 році вчений-економіст А. Чандлер молодший у своїй праці "Стратегія та структура". Необхідність запровадження в військового лексикону категорії "стратегія" щодо керівництва підприємством була зумовлена (обгрунтована ним) тим, що наприкінці 50-их років XX сторіччя підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до "воєнних дій", пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, необхідністю боротьби за виживання. Витак, такі "воєнні дії" потребували теоретичного забезпечення і обгрунтування.

На сьогодні, в менеджменті організації термін "стратегія" тлумачиться як *програми дій, що визначає розвиток (напрямки розвитку) організації і її відповідне управління в довгостроковому контексті, а також комплекс процедур\** для досягнення поставлених цілей в недетермінованих умовах зовнішнього оточення існування відкритої організації.

Отже,

у вузькому (конкретному) трактуванні економічну стратегію можна розглядати як план можливих напрямів найбільш ефективного розподілу ресурсів щодо забезпечення позитивного ділового розвитку на довгострокову перспективу в недетермінованих умовах агресивного зовнішнього оточення. В цьому контексті стратегія і діловий розвиток організації співвідносяться як зміст і форма явища в процесі його розвитку (в даному випадку підприємницької організації чи підприємства). Конкретна ж стратегія виступає інструментом забезпечення ділового розвитку підприємства. Причому, кожен тип розвитку має свою стратегію (стратегічну альтернативу). А вибір стратегії та її реалізація складають основу (основну частину) *стратегічного планування*.

Витак, можна констатувати, що *стратегія підприємницької організації* стосується визначення, у формі певного типу плану, перспективних орієнтирів діяльності (напрямів

\* Процедура – кілька взаємопов'язаних дій, які доцільно застосовувати у конкретній ситуації.

бізнесу) та шляхів розвитку організації на основі оцінювання її потенційних можливостей і прогнозування змін (розвитку) зовнішнього середовища її існування.

І в такому контексті стратегія охоплює, стосується, спрямована на вирішення двох типів проблем:

- ① *визначення перспективних орієнтирів діяльності та розвитку підприємства і відповідних їм (продуманих цілеспрямованих) дій;*
- ② *адекватного реагування на події, що можуть відбутися (на обставини, що можуть скластися, на чинники, що можуть проявитися) в недетермінованому конкурентному зовнішньому оточенні підприємства у майбутньому.*

### **Стратегія фірми в контексті її економічної політики**

Поняття стратегії тісно пов'язане з поняттям економічної політики, а точніше впливає з нього. *Економічна політика фірми\**, в широкому розумінні, – це окреслення цілей і завдань фірми в економіці (в її економічному житті, в бізнесі, в конкуренції тощо) та методів їх досягнення. *Економічна політика фірми, у вузькому трактуванні, – це сукупність правил поведінки фірми та стандартних вказівок чи рішень, які треба прийняти на їх основі, і процедур, які треба здійснити фірмі у їх відповідності в певних (критичних) ситуаціях, що періодично виникають в процесі ведення господарської діяльності (бізнесу) фірмою, для адаптації до нових умов і забезпечення їй конкурентних переваг в обраних сферах діяльності.*

А для ефективного функціонування підприємства в умовах динамізму ринкової економіки необхідно, щоб були в комплексі визначені (окреслені) цілі (у нашому випадку – довгострокові) та можливі способи їх досягнення, *оцінені шанси на успіх і загрози, які можуть виникнути при його (підприємства та його бізнесу) розвитку і визначені та обрані альтернативні варіанти адаптивних дій.* Тобто, *для тривалого успіху підприємству необхідно враховувати* продумані довгострокові мету і завдання цього підприємства, й обґрунтовувати *концепцію* його альтернативно-адаптивної діяльності і розвитку. А саме, обґрунтовувати та приймати *загальні рішення* щодо вибору напрямів бізнесу (їх ще називають стратегічними економічними елементами – СЕЕ або стратегічними зонами господарювання – СЗГ чи стратегічними позиціями бізнесу – СПБ підприємства); щодо того, як розвивати бізнес підприємства в цілому та окремі його напрями (сектори); щодо вибору напрямів ефективного вкладання і використання тих засобів, які є в розпорядженні підприємства, з позиції врахування можливостей і загроз його зовнішнього оточення та внутрішніх сильних і слабких сторін; щодо протидії конкурентам; щодо того яке місце займати на ринку і в галузі; щодо посилення позицій в галузі та на ринку тощо, які складають зміст стратегії розвитку підприємства.

Відтак, можна констатувати, що стратегія фірми є її адаптивною довгостроковою економічною політикою, яка визначає:

- *принципи (правила) адаптивної поведінки в зовнішньому середовищі;*
- *методи конкуренції та ведення бізнесу, які слід обрати;*
- *вказівки чи рішення, які слід прийняти;*
- *процедури, які необхідно здійснити фірмі, для забезпечення в довгостроковій перспективі (на тривалій період часу) конкурентної переваги на ринках і в галузях своєї діяльності (в зонах її господарювання) в контексті обраної концепції бізнесу фірми. І вона (ця стратегічна політика)*

\* Для означення підприємницької організації у зарубіжній теорії і практиці застосовують термін "фірма", а "підприємство" – загалом приймає в Україні.



*повинні стосуватися, у першу чергу, рішень обґрунтування (чи вказівок) щодо вибору сфер та напрямків конкурентного використання фірмою належних їй ресурсів (тобто конкурентних сфер та напрямів розвитку бізнесу\*) на довгострокову перспективу з врахуванням (зоцінюю):*

⇒ можливостей і загроз, які можуть виникати за обраними сферами та напрямками використання ресурсів, тобто за обраними напрямками діяльності (сегментами – СЗГ, секторами бізнесу, продуктами чи послугами підприємства для конкретних ринків) та розвитку фірми.

⇒ сильних і слабких сторін та потенціалу фірми.

Трактуючи стратегію підприємства в в контексті категорії економічної політики як довгострокову адаптивну економічну політику підприємства в зовнішньому середовищі, слід також розглядати економічну політику формування стратегії як сукупність правил та процедур формування стратегії підприємства.

Так економічна політика менеджменту підприємства при розробці і реалізації стратегії передбачає наступні процедури:

- *формулювання (або перевірка) місії підприємства (концепції його бізнесу);*
- *формування стратегічних цілей і завдань;*
- *аналіз зовнішнього оточення і оцінка його впливу на функціонування підприємства (передбачає оцінку існуючих та перспективних напрямів господарської діяльності (бізнесів), так званих СЗГ, визначених в ході аналізу зовнішнього оточення підприємства);*
- *аналіз внутрішньої структури підприємства, оцінка його потенціалу, сильних і слабких сторін діяльності;*
- *вибір стратегій для СЗГ підприємства (так званих бізнес-стратегій), в ході співставлення оцінок обраних СЗГ (в яких функціонує і має намір діяти підприємство) і оцінок потенціалу підприємства щодо цих СЗГ, і подальше уточнення цілей;*
- *розробка забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій;*
- *формування загальної стратегії, як певного набору узгоджених бізнес- і забезпечуючих стратегій підприємства;*
- *складання стратегічного плану в якому оформляється весь "стратегічний набір" підприємства для реалізації;*
- *складання щорічного бюджету підприємства і забезпечення функціонування його самостійних підрозділів.*

## **Трактування "стратегії фірми"**

В сучасній літературі можна виокремити дві основні концепції стратегії підприємства: філософську і організаційно-управлінську. *Філософська концепція* наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства і асоціює її з цінностями, пріоритетами і напрямками розвитку підприємства. *Організаційно-управлінська концепція* стратегії пов'язана з конкретними рішеннями та вказівками, діями та заходами, методами та прийомами щодо здійснення стратегічної діяльності на підприємстві і визначає альтернативні шляхи догримання цінностей і напрямків розвитку підприємства при

\* До речі, конкретний бізнес підприємства – це напрямки чи види діяльності, уособлений в конкретних продуктах чи послугах підприємства, що характеризують його приналежність до певної галузі з виходом на конкретний ринок.

досягненні його довготермінових цілей. Тобто дана концепція асоціює стратегію з процедурами підготовки та методами забезпечення успішної довгострокової діяльності підприємства.

У ньому контексті "стратегію фірми" (тут фірма і підприємство розглядаються як синоніми) можна трактувати і власне трактують по-різному, розглядають під різним ракурсом: і як засіб, і як результат (ціль), і як процес (див. рис. 1.1). Це пов'язано з його конкретним застосуванням (даного терміну, даного поняття, даної категорії).

Так, визначення *стратегії як результату* пов'язане з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. Трактування *стратегії як засобу* пов'язане з інтерпретацією стратегії як (з ототожненням стратегії) плану (програми, сценарію чи моделі) управління стратегічною діяльністю підприємства. *Стратегія як процес* розглядається відповідно як пошук альтернативних шляхів досягнення цілей. *Стратегія як процес* стосується прийняття рішень щодо того як розвивати бізнес підприємства в цілому та окремі його види (напрями, сектори), який бізнес розвивати, яке місце зайняти на ринку, як прогнати конкурентам, як посилити позицію на ринку і в галузі тощо.

На нашу думку, слід послідувати різні концепції та підходи щодо визначення стратегії, так як вони відображають окремі аспекти даної категорії. А акцентувати увагу на одному трактуванні лише в зв'язку з конкретним застосуванням цієї категорії і розглядом окремих її аспектів чи процедур. Свідченням виняткової складності та багатогранності цієї категорії є існування великої кількості визначень поняття "стратегія підприємства". Але найбільш вдалими, на нашу думку, серед них є такі, що розглядають стратегію фірми як:

- комплекс підходів, рішень і заходів управління в процесі реалізації довготермінових планів фірми;
- комплекс рішень і вказівок довготермінового спрямування в планах діяльності фірми;
- довготерміновий план, сценарій найбільш ефективного розподілу ресурсів для досягнення окресленої мети;
- систему стандартних правил поведінки, підходів, рішень, вказівок, процедур і заходів щодо забезпечення конкурентної переваги фірми в різноманітних можливих ситуаціях в обраних напрямках її діяльності на перспективу;
- модель (сценарій) дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку фірми;
- систему концепцію розвитку і діяльності фірми, яка визначає, обґрунтовує, пов'язує і спрямовує її розвиток на перспективу;
- якісно визначений напрям розвитку фірми;
- правила прийняття рішень і вказівки, що спрямовують процес розвитку фірми в майбутньому;
- філософія, яка визначає цілі, цінності, пріоритети та напрями розвитку фірми.

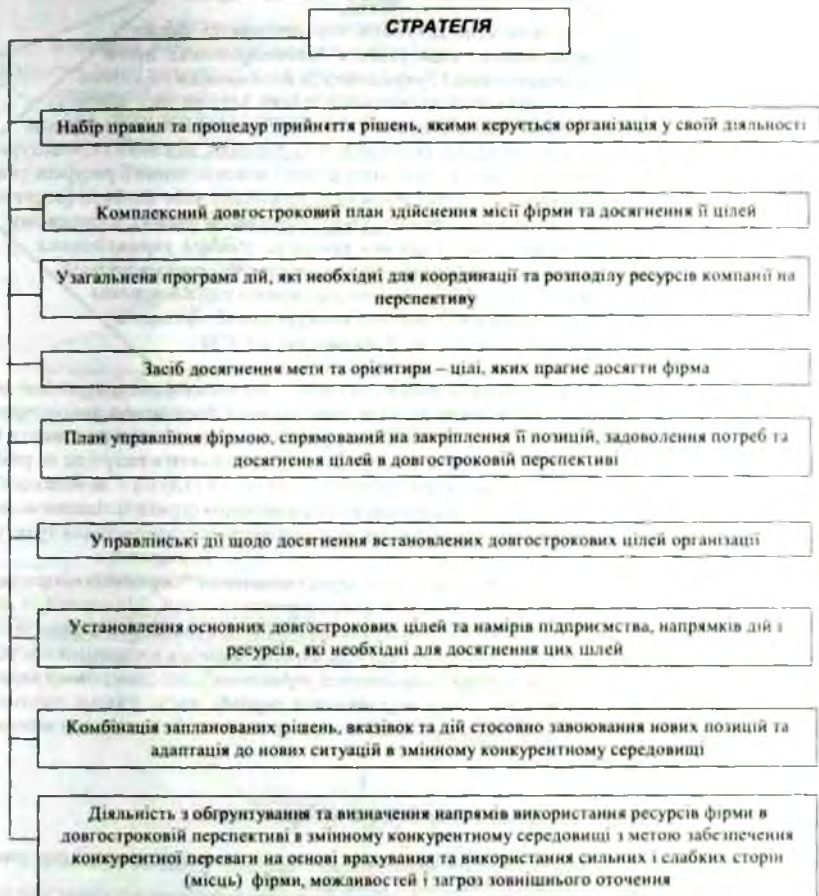


Рис. 1.1. Трактування поняття "стратегія фірми" в економічній науці

Як видно з наведених визначень, питання стратегії фірми (тут синонім – підприємства) стосується:

- по-перше, адаптації компанії в майбутньому до змінних умов зовнішнього конкурентного середовища ринків та галузі діяльності через (шляхом) використання власних переваг та можливостей і усунення загроз та власних недоліків;
- по-друге, спрямування процесу і формування сценарію (моделі) оптимального використання ресурсів фірми на шляху до досягнення окресленої мети (а саме, забезпечення конкурентної переваги фірми в обраних стратегічних сферах діяльності (бізнесу) – в так званих стратегічних зонах господарювання (СЗГ)) на основі складання довгострокових планів (шляхом планування).

Отже,

можна констатувати, що *стратегія фірми (підприємства) стосується довгострокових цілей фірми (підприємства) і управління їх досягненням на основі складання і реалізації загального плану (сценарію, моделі) адаптивної економічної поведінки та проведення (здійснення) фірмою структурних, якісних операцій, які охоплюють рішення, вказівки і процедури щодо вибору та організації розвитку бізнесу фірми і використання її ресурсів, таким чином, щоб за фактично існуючих умов та їх можливих змін здобути (досягти) в перспективі конкурентну перевагу. І вона (стратегія фірми), в кінцевому підсумку, охоплює (виступає як) комплекс (набір) управлінських рішень чи вказівок щодо напрямів, форм і способів конкурентного розвитку бізнесу фірми, тобто спрямованих на досягнення і збереження в перспективі конкурентної переваги в галузях і на ринках її діяльності, в її СЗГ.*

Таким чином, узагальнюючи вищевикладене, *стратегію підприємства* можна визначити як *комплексний системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства*, в якому обґрунтовуються рішення щодо того як розвивати бізнес підприємства в цілому та його окремі сектори, яке місце займати в галузі та на ринку, як протидіяти конкурентам, як посилити позицію на ринку і в галузі і т. п. Але необхідно констатувати, що на сьогодні загальноприйнятого визначення стратегії підприємства так і немає, що ще раз підтверджує складність, багатоплановість і неоднозначність трактування даної категорії.

Необхідно також звернути увагу на те, що поряд з поняттям "*стратегія підприємства*", яке стосується процесу формулювання довгострокової мети, цінностей, і намірів підприємства та вибору належних напрямів руху його бізнесу, а також визначення загальних схем залучення і відповідного розподілу ресурсів, які необхідні для досягнення поставленої мети, слід також виділяти поняття "*стратегічне управління*", яке *стосується управління розвитком фірми протягом довготермінового періоду часу*, таким чином, щоб максимально використати шанс і можливості та уникати небезпеки, яка виникає в її зовнішньому оточенні.

### **Еволюція концепції стратегії підприємства**

В сучасній економічній науці та практиці трактування і зміст стратегії підприємства в загальному пройшли певну еволюцію (див. рис. 1.2).

Перші трактування стратегії підприємства базувались на концепції детермінованого планування функціонування та розвитку підприємства в стабільному середовищі і розглядали стратегію як певний результат (мету) і конкретний, регламентований, чітко розписаний план-алгоритм (інструкція) його (її) досягнення.

Дана концепція стратегії передбачала розробку системи цілей, що характеризують результати виробничо-господарської діяльності фірми (тут фірма вживається як синонім слова "підприємство"), які повинні були бути досягнуті протягом тривалого проміжку часу. Після цього складався план конкретних заходів, послідовна реалізація якого повинна була забезпечити виконання окреслених шлей (орієнтирів). І стратегія виступала однією з форм реалізації шльового підходу в управлінні.

Отже,

в традиційному (класичному) розумінні стратегія означала **детермінований план досягнення конкретної** (в процесі розвитку даної концепції було уточнено як **довгострокової**) **мети, а вироблення стратегії полягало у знаходженні (окресленні) цілі мети і складанні переліку конкретних заходів щодо її досягнення.**



Рис. 1.2. Загальні концепції трактування стратегії підприємства

Така концепція стратегії базувалася на тому факті, що всі зміни у зовнішньому середовищі (стабільність якого розглядалась як незаперечний факт і яке трактувалось як ринок виробника, продавця) і внутрішній структурі фірми були **детерміновані**, керовані, контрольовані (апаратом управління фірми). А стратегічне управління було зорієнтоване на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації шляхом розробки відповідних детермінованих, негнучких деталізованих планів-стратегій.

Прикладом даного (детермінованого) типу стратегії може слугувати довгостроковий план виробництва продукції, який встановлює номенклатуру і обсяги виробництва, розподілені за плановим періодом на довгострокову перспективу.

Тут слід відмітити, що на першому етапі трактування стратегії підприємства як **результату** вони (стратегія) була зорієнтована лише на внутрішні можливості розвитку

підприємства та на поточні результати, що передбачало розробку способів і засобів упорядкування проходження якогось процесу або явища, приведення системи (підприємства) в стабільний (попередній) стан *саме в стабільному середовищі* (адже стабільною система може залишатися лише в стабільному середовищі). За таких умов (якими були відсутність жорсткої конкуренції на ринках і в галузях, ненасиченість ринків, існування ринку виробника-продавця, стабільний і стійкий попит тощо) стратегія підприємства фактично зводилась: або до розробки *бюджетів*, які визначали зміст і послідовність заходів, спрямованих на досягнення *поточних* цілей підприємства; або до *поточних планів, що доповнювались адміністративним та фінансовим контролем*, який був призначений для відслідковування, реєстрації відхилень і створення умов для впровадження коригуючих заходів. Даний *тип трактування стратегії* (і як програмного бюджетування, і як способу управління за відхиленнями) застосовував елементи аналізу та контролю лише внутрішніх факторів підприємства, а зовнішнє середовище розглядалося як стабільна система. Обмеженнями тут виступали: умовність критеріїв оцінки стабільності системи; орієнтація на збереження досягнутого без зазіхань на радикальні зміни; можливість відсікання відхилення, яке пропонує нове, більш ефективне вирішення проблем; неможливість оцінки необхідності та ефективності впровадження довгострокових заходів тощо.

Наступним кроком в еволюції стратегії підприємства на першому етапі її трактування як *результату (мети)* стало застосування її в якості сукупності прийомів і методів забезпечення розвитку підприємства *"від досягнутого"*. На відміну від трактування стратегії, як засобу управління розвитком підприємства *"за відхиленням"*, даний тип трактування стратегії підприємства передбачав застосування елементів аналізу і контролю не тільки внутрішніх, але й зовнішніх факторів підприємства, які впливають на діяльність підприємства і врахування яких або сприятиме, або перешкоджає розвитку підприємства. Власне, на цьому етапі (за такого підходу до трактування стратегії) вона розглядалась як інструмент досягнення цілей розвитку підприємства *на перспективу* і постає перед нами у вигляді *довгострокових планів*. А орієнтація на перспективний розвиток погребувала прогнози (принаймні екстраполяційних), що стали основою довгострокового планування, а відтак і стратегії, яку вони представляли.

Саме на цьому етапі функцію стратегії підприємства (в формі довгострокового планування) почали трактувати як комплексну і розподіляти на підфункції цілевстановлення, прогнозування, моделювання та програмування.

Перевагами стратегії підприємства в формі довгострокового планування на основі екстраполяційних прогнозів стали: орієнтація на довгостроковий розвиток; можливість узгодження дії з партнерами тощо.

Однак, поряд з безумовно позитивними сторонами такої *стратегії на досягнення результату від досягнутого рівня розвитку*, з орієнтацією (базуванням) на довгострокове планування, слід звернути увагу і на *недоліки*, які, зрештою, і привели до переходу до сучасного *трактування стратегії як процесу*. Цими недоліками є: відсутність урахування змін у зовнішньому середовищі підприємства; те, що майбутнє розглядалось як екстрапольоване минуле; непалежне обґрунтування рішень щодо негативних чинників, які впливають на діяльність підприємства; неможливість орієнтації застосовуваних у довгостроковому плануванні

методів (балансовому і нормативному) на радикальні інновації; невідповідність методів середовищу: забюрократизованість планових процедур; великі витрати на формування таких стратегій у вигляді детермінованих планів-законів (в економіці соціалістичних держав), які майже ніколи не виконувалися.

До речі, дані підходи до формування *стратегії підприємства як результату* ("за відхиленням" і "від досягнутого") дуже поширені на сучасних українських підприємствах, незважаючи на досліджені та підтвержені практикою обмеження та недоліки їх застосування.

#### **Отже,**

через те що такі передумови, як детермінованість і стабільність середовища підприємства, *не відображали* процеси в сучасній ринковій економіці, **то концепція стратегії (з позицій детермінуючого планування) як результату**, що пов'язана з ототожненням мети та стратегії і зводить стратегію до встановлення конкретних орієнтирів та складання планів для здійснення стратегічної діяльності в умовах стабільного оточення, *не могла реалізувати переваги від змін у зовнішньому оточенні та можливості, які ними породжені, а також не передбачували механізми уникнення негативних змін та загроз.*

Перехід до нової концепції стратегії **трактування її як процесу** (а саме: як процесу пошуку альтернативних шляхів досягнення глобальних цілей підприємства, процесу, що стосується прийняття рішень щодо того, як розвивати бізнес підприємства в цілому та окремі його види (напрями, сектори), який бізнес розвивати, яке місце зайняти на ринку, як протидіяти конкурентам, як посилити позицію на ринку і в галузі тощо) *був зумовлений певними новими чинниками*, що стали найсуттєвішими для розвитку підприємств в умовах підвищення конкуренції та нестабільності на більшості ринків: зростання розмірів підприємств; науково-технічний прогрес; необхідність встановлення ефективних зв'язків з іншими організаціями; зростання рівня конкуренції; розвиток методології та інструментів планування; наявність EOM та кваліфікованих кадрів; лідируюче становище підприємств, які використовували у своїй діяльності стратегічне планування.

☞ *Сучасна концепція стратегії як процесу пошуку альтернативних шляхів досягнення цілей* (результату) трактує її як адаптивну поведінку, а більш формалізовано, як концептуальну (тобто таку, яка стосується найважливіших, життєво важливих аспектів напрямів діяльності та розвитку) індикативну (рекомендовану) модель адаптивної поведінки (траєкторію руху) фірми в змінному ринковому середовищі на довгострокову перспективу, яка повинна забезпечувати можливість фірмі досягнути і утримувати конкурентну перевагу в обраних зонах і господарювання (в обраних нею галузях бізнесу та на ринках діяльності). Вона (ця модель, траєкторія адаптивної поведінки) покликана окреслити:

- *альтернативні сфери (галузі) діяльності (бізнесу) як сфери вкладання ресурсів підприємства. Це питання стосується вирішення проблеми "який бізнес розвивати";*
- *альтернативні напрями розвитку підприємства і його бізнесу (як напрями розподілу ресурсів). Це питання стосується вирішення проблеми "як розвивати обраний бізнес підприємства в цілому і окремі його сектори";*

- *альтернативні підходи, способи і форми організації та розвитку як самої фірми, так і її ефективного, конкурентного бізнесу в цілому і окремих його секторів. Це питання стосується вирішення проблеми "конфігурації (організації) фірми та її бізнесу";*
- *альтернативну систему взаємовідносин фірми з іншими суб'єктами господарювання (на ринках і в галузі). Це питання стосується вирішення проблем "конкурентної поведінки на ринках і в галузі бізнесу, протидії конкурентам, вибору місця на ринку і в галузі, посилення позицій в бізнесі тощо".*

Така концепція стратегії *виключає детермінізм* у зовнішньому середовищі, а сама стратегія передбачає адаптивну свободу, альтернативність економічного вибору учасників господарської діяльності з врахуванням ситуації, яка постійно змінюється і створює можливість передбачення майбутніх змін і забезпечення підготовленості до них. Тобто вона *ототожнює стратегію* не тільки з досягненням стратегічних (довгострокових) цілей, а й з вирішенням завдань, пов'язаних з *вибором альтернативних варіантів дій*. Пошук альтернатив зумовлений адаптивним характером стратегії як процесу досягнення цілей, де альтернативність реалізується через ситуаційний підхід та передбачає наявність резервних стратегій і планів, на які може переходити підприємство внаслідок змін у середовищі його функціонування. В концепції стратегії як процесу змінюється сама концепція розвитку підприємства – вона обіймає усі його сторони, тобто стає комплексною. Це означає і необхідність розробки структурованих планових документів під загальною назвою "**стратегія**", в яких певним чином пов'язуються потреби зростання одних елементів підприємства (одних видів його бізнесу) і скорочення інших.

В даному (як процесу) трактуванні стратегією можна охарактеризувати як загальний алгоритм, сценарій (модель) альтернативної поведінки фірми в змінному середовищі, реалізація якої (якої) повинна привести фірму до досягнення поставленої перед нею комплексної концептуальної стратегічної мети: конкурентної переваги в обраних зонах господарювання (в галузях бізнесу, визначених продуктами чи послугами підприємства, та на ринках діяльності).

*Прикладом* стратегії даного (індикативного) типу може бути: перелік типових стратегічних рішень, із сукупності яких здійснюється первинний вибір може бути наступний:

- *збереження досягнутих позицій на старих (традиційних) ринках збуту продукції підприємства при зміні економічних умов;*
- *збільшення обсягів продажу при дотриманні пропорцій між продукцією, що випускається і при збереженні географії ринків;*
- *збільшення обсягів продажу при зміні пропорцій між продукцією, що випускається і при збереженні географії ринків;*
- *збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції при збереженні географії ринків;*
- *збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції і зміни географії ринків;*
- *зменшення обсягів продажу за рахунок згортиння виробництва деяких видів продукції.*



- збільшення частки обсягу продаж на ринку до певного % без зниження ціни,
- організація виробництва конкретного товару (виробу) при одночасному скороченні виробництва іншого виробу;
- збільшення обсягів продажу за рахунок зміни рекламної політики.

Отже, сучасна концепція стратегії як процесу виходить з того положення, що мета фірми визначає кількісні і якісні параметри господарської діяльності, які намагається досягнути фірма в результаті реалізації своєї місії (тобто прагнення фірми), а **стратегія виступає яким чином, за допомогою яких концептуальних (загальних) альтернативних адаптивних дій на основі наявних ресурсів плануються (можливе) досягнення цієї мети** в умовах, які постійно змінюються (в змінному конкурентному середовищі). В такій інтерпретації (як процесу) стратегія є засобом управління підприємством, який дає можливість забезпечити його доцільне функціонування у динамічному, невизначеному середовищі за рахунок визначення механізмів впливу на нього з метою зменшення невизначеності та своєчасної реакції. І **попередження та реакція на зміни – це головні переваги підприємств, що застосовують такий підхід при формуванні своєї стратегії.**

Слід також відмітити, що розглянуті відмінності між даними (з позицій детермінованого та індикативного планування як результату (мети) та процесу, відповідно) концепціями стратегії підприємства мають формальний характер. При цьому ж відмінності наступні.

Перше, традиційне (класичне), трактування стратегії зорієнтоване **на ефективне використання ресурсів**. На це були спрямовані усі моделі, які застосовувались у плануванні бізнесу до 70-х років XX століття. Цей підхід сформувався в умовах, коли в багатьох галузях відчувалася нестача товарів і незадоволений попит розглядався як об'єктивний чинник, існування якого в перспективі не викликало сумніву. А відтак, зовнішнє середовище підприємств оцінювалось як стабільне.

Друге, сучасне, трактування стратегії виникло в умовах перевищення ринків та загострення конкуренції на ринках, в галузях і **зорієнтоване воно на споживчу цінність, користь продукції**, яка виробляється, і **передбачає** розв'язання суперечностей між споживою користістю та ефективністю використання ресурсів за рахунок оптимальної співвідношення користі і ціни продукції (див. рис. 1.3).

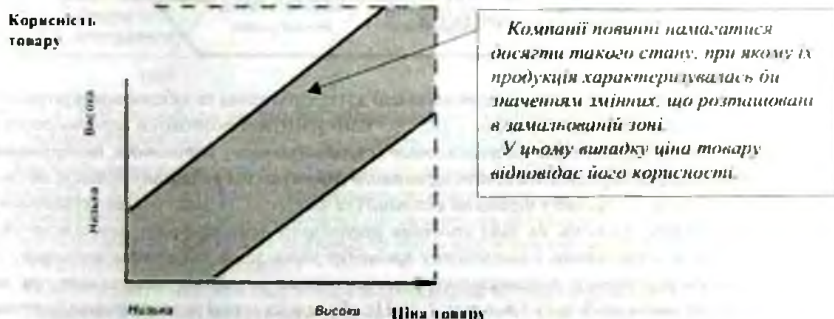


Рис. 1.3. Зона оптимальності співвідношення ціни і користі, як критерій прийняття стратегічного рішення фірмою, щодо ефективності використання ресурсів при орієнтації в бізнесі на споживчу користь продукту бізнесу

Відтак, сучасна концепція стратегії підприємства ґрунтується на судженні, що *стратегія поведінки підприємства* має бути зорієнтована на його зовнішнє оточення, яке оцінюється через споживчу цінність, корисність продукції підприємства на ринку для споживача. І стратегія для підприємства в цьому контексті повинна стати *програмою (сценарієм) альтернативних адаптивних дій*, що забезпечує вирішення протиріччя між споживчою корисністю продукції підприємства та ефективністю використання ним ресурсів за рахунок досягнення оптимального співвідношення корисності і ціни продукції підприємства на ринку. Вона спрямована на оптимізацію бізнесу підприємства та стосується вибору шляхів його розвитку в умовах конкуренції та нестабільності, дозволяє уникати загроз і помилок та обґрунтовувати й оптимізувати управлінські рішення.

#### Отже,

суть сучасної концепції стратегії підприємства полягає у баченні майбутнього та визначенні напрямів і методів досягнення окресленої довгострокової мети підприємства, а не у концентрації уваги лише на його внутрішніх ресурсах. При цьому, стратегія розглядається у якості інструменту, що надає можливість поглянути з майбутнього на ресурси підприємства, якими воно користується сьогодні, з точки зору потреб його зовнішнього оточення, а не як автоматична екстраполяція поточного стану та внутрішніх обмежень підприємства на наступний період. І згідно цієї концепції, *стратегія* є не догмою, а системою організації праці, що адекватно адаптує підприємство до майбутніх змін в його зовнішньому оточенні, звідки воно отримує ресурси, куди постачає (де продає, має намір продавати) свій кінцевий продукт, де здійснює конкуренцію тощо. Таке розуміння стратегії передбачує дії щодо перетворення будь-яких змін у позитивні можливості для підприємства та їх використання для досягнення успіху і уникнення загроз. А концентрація уваги лише на внутрішніх ресурсах підприємства, ігнорування можливих зовнішніх загроз та втрата сприятливих тенденцій у зовнішньому оточенні є виразною ознакою відсутності стратегії у підприємства.

Слід також підкреслити, що *стратегічний підхід* до передбачення та забезпечення розвитку бізнесу в мінливих агресивних умовах ринкової конкурентної економіки *перетворився в сучасний, на засадах адаптивно-індикативного (спрямовуючого) управління, інструмент (засіб) організації, підтримки та довгострокового спрямування розвитку бізнесу*, не сам по собі, а у контексті процесу тривалої еволюції (за формою, за змістом, за термінами і характером впливу рішень та дій) *способів організації ефективного менеджменту (бюджетування, планування, комплексних процедур управління та підприємництва)* із забезпечення безперервного раціонального конкурентного розвитку підприємств як на можливо тривалий період часу (див. рис. 1.4). Це обумовлено тим незаперечним фактом, що менеджмент, зорієнтований на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей розвитку підприємства, завжди здійснювався шляхом розробки відповідних (по формі і за змістом) стратегій.



Рис. 1.4. Еволюція форм та змісту стратегічного підходу до забезпечення організації довгострокового спрямування розвитку бізнесу в умовах ринкової економіки

Узагальнюючи наираціональні провідних науковців (М. Портера, А.А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, І. Ансоффа та інших) з питань стратегічного менеджменту та стратегії конкуренції і підсумовуючи вище сказане зазначимо, що *стратегію підприємства* в концентрованому вигляді сьогодні розуміють, як відповідь на низку ключових питань його бізнесу. А саме:

- Чи потрібна диверсифікація?
- Обслуговувати максимальну кількість споживачів чи обрати ринкову нішу?
- Розширяти чи скорочувати асортимент товарів?
- За рахунок чого досягати конкурентну перевагу (знижувати витрати, покращувати якість товарів чи використовувати організаційні можливості або створити інноваційну цінність)?

- Як реагувати на існуючі смаки і прихильність покупців?
- Які географічні ринки освоювати?
- Як реагувати на появу нових ринків і нові умови конкуренції?
- Який напрям розвитку обрати?

Тобто *стратегія* фактично *позиціонує підприємство* щодо альтернативних аспектів (питань) діяльності та розвитку підприємства в майбутньому, виражених в категоріях (поняттях): рівень і глобалізації чи диференціації в бізнесі, спосіб забезпечення конкурентної переваги в бізнесі, напрям розвитку бізнесу, конкурентна позиція в бізнесі. В кінцевому рахунку *стратегія* визначає, які товари, ринки, методи конкуренції і управління обирає організація. Таким чином, *стратегія підприємства сьогодні* – це не що інше як *методи конкуренції і ведення бізнесу*, які обирає менеджмент підприємства для задоволення клієнтів, успішної конкуренції та досягнення глобальних цілей організації. *Наприклад*, класична *стратегія* конкуренції (конкурентна стратегія) підприємства розглядається нами як *вибір* між диференціацією та низькими витратами в межах усього ринку продукту або окремого його цільового сегменту (завоювання цільової конкурентної переваги) і збільшення таким чином частки ринку. Відтак, можна сказати, що формально *стратегія* – це план альтернативних дій щодо завоювання підприємством визначеного положення на ринку і досягнення стійкої конкурентної переваги.

Забігаючи уперед, в контексті навчальної програми за даної дисципліни, зазначимо, що розробка ефективної стратегії підприємства повинна розпочинатися з формування його *стратегічного бачення* і вибору напрямків розвитку. І концептуально стратегія для підприємства є способом реалізації його *стратегічного контексту* або *стратегічного бачення*.

*Стратегічне бачення* підприємства – це маршрут руху підприємства в майбутнє. Конкретно стратегічне бачення підприємства визначає технології, цільові аудиторії, географічні і товарні ринки, перспективні можливості і риси, які воно повинно отримати, сформувані в майбутньому. Формування стратегічного бачення (стратегічного контексту) означає вибір сфери діяльності і шляхів розвитку підприємства. А власне *стратегія* формує орієнтири продуктивності, увагу щодо конкурентних переваг та план дій для задоволення покупців і досягнення високої продуктивності. Таким чином, менеджери підприємства, розробляючи стратегію, відповідають за вибір *моделі бізнесу підприємства*, тобто спосіб отримання прибутку від діяльності підприємства. Так як модель бізнесу (бізнес-модель) підприємства, як певний спосіб отримання прибутку від діяльності підприємства, показує наскільки економічна стратегія підприємства забезпечує його життєздатність.

Конкретизується стратегічне бачення підприємства в так званих *стратегічних цілях*, які стосуються підвищення конкурентоспроможності та покращення становища підприємства на ринку або створення інноваційної цінності (нового продукту та нового ринку) тощо.

В комплексі напрямки розвитку (стратегічне бачення), довгострокові та короткострокові цілі і стратегія їх досягнення утворюють *стратегічний план підприємства*.

Втілення ж стратегії відбувається шляхом перетворення теоретичної стратегії в *набір конкретних заходів* на різних рівнях управління компанії – загальному, бізнес рівнях, функціональному, операційному. *Наприклад*, інтеграція бізнесу, зменшення витрат, сегментація бізнесу в галузі на ринку, покращенні якості продукції, запровадження технологічних інновацій, створення інноваційної цінності (нового продукту для нового ринку) тощо.

## СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА

### Аспекти стратегічного контексту підприємства

Стратегічне управління (СУ) вимагає від підприємств наявності певних ознак, що визначають їх як відкриту соціально-економічну та матеріально-речову систему, і які (ознаки) дозволяють ефективно його (СУ) використовувати.

Відтак, в стратегічному контексті підприємство нами розглядається як структурна одиниця національної економічної ринкової системи на кшталт комерційної, підприємницької організації, яка являє собою свідоме об'єднання дві людини, що переслідують досягнення певних довготривалих комерційних цілей, які пов'язані, зокрема, з вибором бізнесу (а саме – напрямів бізнесу), його конфігурації й здобуттям в ньому достатньо сильних ринкових позицій, що давало би можливість підприємству ефективно працювати, і отримувати прибутки, незважаючи на непередбачені події, сильну конкуренцію і внутрішні проблеми.

Таким чином, підприємство є певним соціальним інститутом, що обирає і займається певною господарською діяльністю (певним бізнесом) в умовах конкуренції. Бізнес, в даному випадку, нами розглядається як конкретний напрям чи вид економічної (господарської) діяльності підприємства щодо виробництва конкретних продуктів певної типу (товарів, послуг, інформації, знань), що характеризують його приналежність до певної галузі з виходом на конкретний ринок, і який виступає джерелом прибутку. При цьому підприємство може бути як одно-, так і мультибізнесовою структурою, тобто здатне виробляти конкретні продукти визначених типів як окремо, так і в певному співвідношенні. Відтак, мова може йти як про бізнес підприємства у цілому, так і про окремі його види і сектори в межах виду, а отже і про окремі продукти чи послуги для певних ринків. В подальшому, ми усі ці елементи в стратегічному контексті будемо розглядати як певні стратегічні області бізнесу (СОБ) чи стратегічні зони господарювання (СЗГ) підприємства.

Тут слід зазначити, що продукти і послуги самі по собі не є бізнесом. Щоб ідентифікувати бізнес підприємства недостатньо знати якими послугами і продукцією займається підприємство. Бізнесом вони (продукти і послуги) стають тільки в контексті їх реалізації певним цільовим групам на ринку. Тобто без погребі і попиту немає бізнесу. Товари та послуги без попиту, не в контексті попиту, ще не є бізнес. У повній мірі бізнес підприємства визначається за такими критеріями: в чому, як і чий потреби задовольняти.

Відтак, окреслення (ідентифікація) бізнесу підприємства повинно здійснюватися за такими ознаками:

- ⇒ потреби клієнтів (покупців, споживачів), які має намір задовольняти підприємство, здійснюючи свою діяльність. Це предметна ознака ідентифікації бізнесу підприємства, тобто ознака ідентифікації бізнесу щодо видів продукції;
- ⇒ групи покупців (клієнтів, споживачів), потреби яких має намір задовольняти підприємство. Мається на увазі цільовий ринок (тип клієнтів та географічний ринок), на якому будуть задовольнятися ці потреби у процесі діяльності підприємства. Це ідентифікація бізнесу підприємства за географічною ознакою і типом споживачів;

\* В яких продуктах (послугах).

⇒ *технологічне та функціональне виконання* діяльності щодо задоволення потреб покупців (клієнтів, споживачів) на цільовому ринку, тобто як (яким чином, якою функціональною та технологічною діяльністю) задовольняються потреби покупців (клієнтів, споживачів) підприємством (наприклад, шляхом виробництва продукту, або шляхом його роздрібною продажі, чи одночасно шляхом здійснення обидвох операцій, якщо підприємство є інтегрованою компанією тощо). Це ідентифікація бізнесу підприємства щодо видів (за видом), діяльності (виробництво, торгівля тощо). Слід, однак зауважити, що в якості ознаки "технологія", як критерію (позиції) подальшої сегментації зовнішнього середовища (чи детальнішої ідентифікації бізнесу) підприємства можна розглядати (обирати) також і власне технологію продукту, тобто технологію, яка лежить в основі виготовлення продукту підприємства.

Зазначимо, що у першу чергу бізнес ідентифікують *потреби*. Недостатньо знати якими послугами і продукцією займається підприємство, щоб ідентифікувати його бізнес. Продукція і послуги, якими займається підприємство стають бізнесом (ідентифікують бізнес) підприємства тільки тоді, коли вони задовольняють бажання і потреби. Другий аспект ідентифікації бізнесу підприємства – це *групи споживачів*. Групи споживачів показують на які географічні ринки (території) і на які типи споживачів орієнтується підприємство в своєму бізнесі. Третій аспект ідентифікації бізнесу підприємства – *технологічне і функціональне виконання* бізнесу, показує як підприємство збирається задовольняти потреби споживачів і скільки операцій в системі "виробництво-розповсюдження" при цьому збирається здійснювати, тобто на яких операціях зосередиться підприємство: на виробництві продукту, на кінцевій роздрібній продажі продукту чи на обох операціях тощо). Мається на увазі ідентифікація бізнесу за "видом діяльності" підприємства. Технологічний аспект ідентифікації бізнесу підприємства також може стосуватися й технології, що закладена в основу продукту підприємства.

Таким чином бізнес підприємства визначається тим, які потреби (тобто потреби в яких продуктах чи послугах) необхідно намагатися задовольняти і якої цільової групи споживачів, а також технологіями, які будуть використовуватися, і функціями, які будуть здійснюватися при роботі на цільовому ринку (тобто через який вид діяльності буде здійснюватися задоволення потреб цільового ринку).

Отже, підприємство є соціально-економічною та матеріально-речовою системою і стратегічний аспект його діяльності, насамперед, стосується вибору бізнесу (а точніше – напрямів бізнесу і їх конфігурації), яким підприємство буде займатися.

Підприємство також є *відкритою системою*, вбудованою в зовнішнє ринкове конкурентне середовище звідки воно отримує ресурси і куди віддає створений ним продукт. І визначають та дають розвиток підприємству як відкритій системі *зовнішні та внутрішні фактори*.

**Зовнішні** – це фактори розвитку підприємства, джерела яких закладені в його зовнішньому оточенні. Власне зовнішні фактори, а саме реакція на них підприємства, надають *стратегічність* його розвитку, тобто визначають вибір бізнесу (направів бізнесу), яким підприємство буде займатися і тип його конкурентної поведінки. **Внутрішні** – це фактори розвитку, джерела яких знаходяться в самому підприємстві. Від них залежить стратегічний потенціал (можливості) розвитку підприємства.

### Отже,

*стратегічний аспект діяльності (функціонування) підприємства, насамперед і в основному, пов'язаний із зовнішніми факторами, які в сучасній ринковій економіці першочергово впливають на вибір бізнесу (напрямів бізнесу) підприємства, а, відтак, визначають цей вибір. І стосується він, стратегічний аспект діяльності підприємства, власне довгострокових перспектив розвитку, обраною під впливом зовнішніх факторів, бізнесу. Це обумовлено тим, що своє призначення підприємство формує в умовах певного складу, структури і стану зовнішнього середовища, що визначають систему можливостей підприємства із задоволення певних ринкових потреб. А суть стратегічної реакції підприємства — це забезпечення ефективної адаптації до можливих у перспективі змін зовнішнього оточення.*

*є Наступним найважливішим аспектом у стратегічному контексті підприємства є питання забезпечення конкурентної переваги підприємства в обраху сферах бізнесу. Тому при формуванні стратегії підприємства слід приділяти особливу (головну) увагу питанням: "Яким чином підприємство може досягти чи завоювати конкурентну перевагу?" і, відтак, вибору ефективних, адекватних бізнесу підприємства стратегій, які базуються на стійкій конкурентній перевазі.*

Існують численні шляхи, методи (способи) і засоби забезпечення конкурентної переваги підприємства в його бізнесі, до вибору яких з рештою і зводиться стратегія:

- досягнення низьких витрат порівняно з конкурентами;
- володіння найкращим продуктом на ринку;
- розвиток високоякісного обслуговування покупця;
- запатентована технологія;
- більш короткі терміни розробки й випробування нової продукції;
- більш зручне географічне розміщення бізнесу;
- найбільш привабливі для покупця риси (особливості) продукції і стиль обслуговування;
- забезпечення покупців продуктами з кращими споживчими властивостями за ті ж гроші (посилення високої якості, сервісу і прийнятної ціни);
- добре відома марка і репутація тощо.

Слід зауважити, що конкурентна стратегія (а їх традиційно можна виділити п'ять основних видів: лідерства за витратами; диференціації; фокусування (з мінімізацією витрат, з диференціацією і з оптимізацією витрат)) має більш вузький розмах, ніж стратегія бізнесу. Бізнес-стратегія містить не тільки пропозиції щодо конкуренції, але також охоплює функціональні сфери стратегії, стосується різних змінних умов галузі, а не тільки пов'язаних з конкуренцією і повинна формувати повний діапазон стратегічних рекомендацій, які відповідають бізнесу підприємства. А конкурентна стратегія має справу винятково з питанням дій щодо забезпечення успішної конкуренції і максимального задоволення покупців.

Як ми з'ясували, підприємствам для успішного тривалого господарювання необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливих можливостей, так і до небезпек за допомогою обґрунтованих альтернативних стратегічних рішень і вказівок, тобто формувати відповідні стратегії конкурентної поведінки і таким чином забезпечувати ефективне пристосування до навколишніх умов, що постійно змінюються. Ці стратегії повинні також враховувати науково-технічний потенціал, виробничо-збутові можливості та інші внутрішні ресурси підприємства.

Таким чином, *стратегія для підприємства* фактично виступає інтегральним підходом до організації його діяльності та розвитку (тобто щодо до вибору напрямів діяльності, їх конфігурації та забезпечення конкурентної переваги) на перспективу на основі поєднання ресурсів і потенціалу, навичок підприємства, з одного боку, і можливостей та загроз (ризиків), що існують в навколишньому оточенні і діятимуть в майбутньому, з іншого, при яких підприємство сподівається досягти своєї основної мети. Це засіб для формування альтернативної стратегічної поведінки, яка зрештою і дозволяє забезпечити адаптацію підприємства до вимог зовнішнього середовища. Тому ефективність вирішення проблем, пов'язаних з забезпеченням ефективного існування підприємства в перспективі, залежить у першу чергу від ступеня освоєння методології і методів формування (вироблення) стратегії.

Отже, очевидно, що в *стратегічному контексті* управління діяльністю підприємства стосується:

- по-перше, адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього конкурентного середовища ринків та галузей його діяльності (бізнесу) в довгостроковій перспективі шляхом використання власних переваг та зовнішніх можливостей і усунення зовнішніх загроз та власних недоліків;*
- по-друге, прийняття продуманих рішень і здійснення цілеспрямованих дій щодо життєво важливих (концептуальних) питань його функціонування та розвитку, пов'язаних з вибором напрямів бізнесу (так званих СЗГ чи СОБ підприємства), їх конфігурації, типу конкурентної поведінки тощо, на основі комплексних довгострокових планів.*

Відтак, *стратегічний контекст підприємства* визначається його можливостями сприймати зміни в середовищі та ефективно реагувати на них в ході реалізації довгострокових глобальних цілей за допомогою альтернативних стратегічних рішень щодо того як розвивати бізнес в цілому і окремі його напрямки, як протидіяти конкурентам, яке місце зайняти на ринку тощо.

При розробці і реалізації цих *альтернативних стратегічних рішень* доцільно дотримуватися певного стандартного алгоритму, що охоплює наступні процедури, які і відображують основні питання формування (вироблення) стратегії підприємства:

- формулювання (чи перевірка) місця підприємства;*
- формування стратегічних цілей і завдань;*
- аналіз зовнішнього оточення і оцінка його впливу на функціонування підприємства (передбачає оцінку існуючих та перспективних напрямів господарської діяльності (бізнесів), так званих СЗГ, визначених в ході аналізу зовнішнього оточення підприємства);*
- аналіз внутрішньої структури підприємства, оцінка його потенціалу, сильних і слабких сторін діяльності;*
- вибір стратегій для СЗГ підприємства (так званих *бізнес-стратегій*), в ході співставлення оцінок обраних СЗГ (в яких функціонує і має намір діяти підприємство) і оцінок потенціалу підприємства щодо цих СЗГ, й подальше уточнення цілей;*
- розробка забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій;*
- формування загальної стратегії як певного набору узгоджених *бізнес-* і *забезпечуючих стратегій* підприємства;*
- складання стратегічного плану в якому оформляється весь "стратегічний набір" підприємства для реалізації;*
- складання щорічного бюджету підприємства і забезпечення функціонування його самостійних підрозділів (господарських центрів).*

Як висновок, в загальному, можна констатувати, що в *стратегічному контексті* управління підприємством стосується (охоплює) визначення напрямів діяльності (бізнесу) підприємства



та довгострокових цілей їх розвитку і управління, досягненням цих цілей на основі складання і реалізації *загального плану* (сценарію, моделі) альтернативної поведінки, який відображує можливу реакцію підприємства на зовнішній факторні і суть якого – забезпечення ефективною адаптацією до можливих змін зовнішнього оточення з позиції конкуренції. Цей *план (сценарій)* фактично оцінює і визначає результати, яких можна досягти, змінивши конкурентну стратегію. Він *представляє рекомендації концептуальні стандарти стратегічних рішень чи вказівки* (але у невіддільній композиції для конкретного підприємства і різних ситуацій) *щодо напрямів бізнесу та їх конфігурації і процедури щодо організації розвитку бізнесу підприємства* (тобто *рішення чи вказівки* щодо того, як розвивати бізнес в цілому та за його окремими напрямками, як протидіяти конкурентам, яке місце зайняти на ринку (в галузі) тощо і *процедури* щодо організації використання ресурсів підприємством), *яким чином, щоб за фактично існуючих та передбачуваних (можливих) змін зовнішніх та внутрішніх умов існування підприємства здобути в перспективі конкурентну перевагу в обраних ним сферах (в галузях і на ринках) діяльності*. Втім, цей план, сценарій передбачає спеціалізований аналіз стану та змін зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства.

Комплексу стратегічних рішень, вказівок і процедур (щодо напрямів бізнесу і організації розвитку підприємства), відображених в даному плані, для кожного підприємства називають його *"стратегічним набором"*.

#### Отже,

конкретно, в кінцевому підсумку *стратегічні аспекти діяльності підприємства* розкриваються його *"стратегічним набором"*, що являє собою *комплекс концептуальних стратегічних стандартних рішень, вказівок і процедур*. Вони є адекватною реакцією підприємства на зовнішнє оточення і спрямовані на забезпечення ефективною адаптацією підприємства до можливих змін щодо оточення, а втім на досягнення і підтримання ним в перспективі конкурентної переваги в обраних галузях і на ринках, в обраних *стратегічних зонах господарювання (бізнесу) – СЗГ або СЗБ*, що є конкретними формами існування зовнішнього оточення підприємства. Обґрунтований *"стратегічний набір"* має заловити так звану *"стратегічну прогалину"* в діяльності підприємства *"Стратегічна прогалина"* – це і прірва між можливостями, зумовленими наявними тенденціями розвитку підприємства в зовнішньому оточенні, та бажаними орієнтирами. Тобто, багатоплановий, неоднозначний і недетермінований характер діяльності підприємства зумовлює необхідність прийняття для нього (для розв'язання проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі) *системи альтернативних стратегічних рішень чи системи альтернативних стратегічних вказівок, яка являє собою "стратегічний набір" підприємства*. А комплексні стратегічні рішення, наприклад, такі як підтримка конкурентних переваг; підвищення якості продукції; створення позитивного іміджу; підвищення продуктивності; економічний розвиток; соціальний розвиток; охорона навколишнього середовища тощо, у свою чергу, мають (передбачають) відповідний планний *"стратегічний набір"*.

До речі, кожна стратегічна вказівка чи рішення (і основані на них дії та заходи) відповідає певній бізнес-ситуації і забезпечується до реалізації окремою конкретною стратегією. Тому термін "стратегічний набір" використовують також і в ширшому контексті – для визначення корпоративної стратегії як системи стратегій підприємства, у складі якої виділяють наступні складові: загальні стратегії, загальні конкурентні стратегії, продуктово-ринкові стратегії (чи стратегії бізнес-направків, стратегії СЗГ підприємства), забезпечуючі функціональні та ресурсні стратегії, виробничі (операційні) стратегії.

## **Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень**

Стратегічні рішення, вказівки на підприємстві (а власне вони, їх комплекс, як ми відмітили, і складають конкретний зміст стратегії підприємства, виступають елементами стратегічних плану і набору підприємства) є концептуальними і *стосуються вибору*:

⇒ *видів, сфер і напрямків (галузей та ринків) діяльності підприємства та їх конфігурації, поєднання (в межах так званого господарського портфеля з метою його оптимізації)*:

⇒ *підходів до забезпечення його конкурентної переваги в галузях і на ринках діяльності (мінімізація витрат, диференціація, їх комбінування в межах усього ринку чи його певного, сфокусованого сегменту)*;

⇒ *напрямків (інтенсифікація, інтеграція, диверсифікація, скорочення тощо) його розвитку в майбутньому.*

Всі вони пов'язані головним чином з зовнішніми проблемами підприємства і, особливо, з *вирішуваними проблем щодо вибору галузі діяльності, сегментів та місця на ринку, номенклатури продукції; з забезпеченням конкурентоспроможності окремого бізнесу і фірми в цілому. Стякуються вони (стратегічні рішення, вказівки), виходячи з довгострокових проектів* (тобто спрямовані на перспективу), *пов'язаних з вибором альтернативних напрямків ефективного використання ресурсів підприємства* (мається на увазі як самих СЗГ, так і в межах обраних СЗГ за певним набором альтернатив). Характеризуються високим рівнем невизначеності і мають глобально-концептуальний характер щодо наслідків для підприємства.

Отже, стратегічні рішення (вказівки) – це *концептуальні рішення* (вказівки), які:

✓ а) спрямовані на перспективу і

✓ б) впливають на розподіл ресурсів за видами, сферами і напрямками діяльності підприємства (види бізнесу, галузі і ринки та їх сектори), за напрямками його розвитку (стабілізація, скорочення, ліквідація, зростання інтенсивне, сфокусоване, диверсифіковане, інтегроване), з висхідним, визначають ці напрями, і на стосунки (конкурентні, партнерські тощо) підприємства з оточуючим її середовищем.

Слід зауважити, що *тактичні рішення*, на відміну від стратегічних, – це поточні рішення, які пов'язані з вибором найефективніших способів використання ресурсів у визначених фірмою стратегічних напрямках їх використання (в обраних СЗГ). Їх мета – підвищення ефективності використання ресурсів, тобто, максимізація прибутків від поточних операцій. Основними сферами прийняття таких рішень є розподіл ресурсів (складання бюджетів) по функціональним сферам діяльності підприємства і номенклатурі продукції, що виробляється тощо. *Приклади* питань (проблем) на підприємстві, які вимагають, відповідно, стратегічних і тактичних рішень, наведені в рис. 2.1.

А у рис. 2.2 наведено *узгаальнений перелік типів стратегічних рішень* (а на їх основі – вказівок, заходів, дій) на підприємстві щодо оптимізації його бізнесу і забезпечення конкурентної переваги на перспективу.

## **Підприємство в ринковій економічній системі (РЕС) та його стратегії**

Поперешть ми з'ясували, що стратегія підприємства стосується вибору напрямів в бізнесі й таких його конфігурацій та організації (спеціалізації, інтеграції чи диверсифікації) та певних ринкових позицій та конкурентної поведінки, за яких воно було б здатне довгий час ефективно працювати і отримувати прибутки, незважаючи на непередбачені події, сильну конкуренцію

# ПІДПРИЄМСТВО

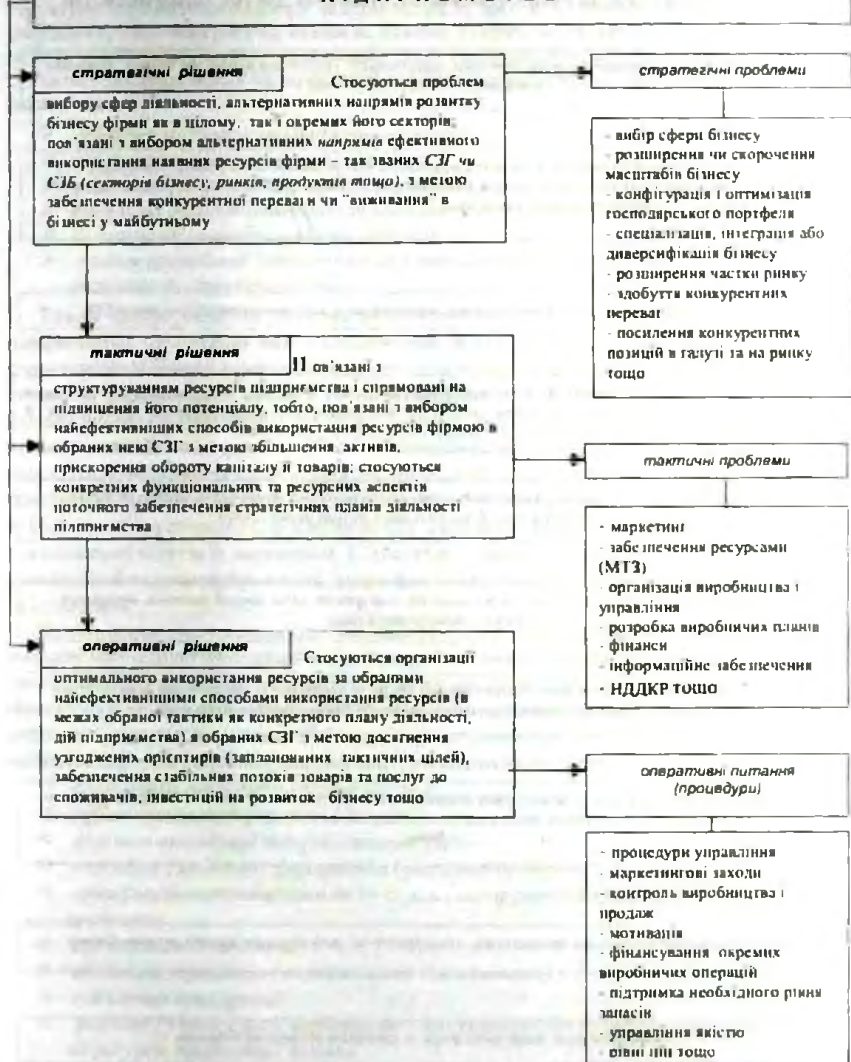


Рис. 2.1. Стратегічні, тактичні та оперативні рішення на підприємстві

## ТИПИ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ (ВКАЗІВОК) та ДІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Рішення (дії) щодо поворнення короткострокової прибутковості, скорочення витрат або бізнесу, ліквідація нерентабельних підрозділів тощо

Рішення (дії), спрямовані на використання нових можливостей щодо забезпечення конкурентної переваги фірми: застосування нових технологій, товарів, різноманітних способів придбання підприємств конкурентів, укладання нових угод, вихід на світовий ринок тощо

Рішення (дії) щодо інтеграції: вертикальної, горизонтальної, конгломеративної, створення СП

Рішення (дії) стосовно спеціалізації або диверсифікації як бізнесу в цілому, так і між окремих видів (напрямів) бізнесу підприємства; стосовно скорочення або розширення асортименту продукції фірми, її модифікації, покращення якості, технічної характеристики, обслуговування тощо

Рішення (заходи) щодо диверсифікації фінансових ресурсів, джерел формування доходів (бізнесу), входу в нові сфери діяльності, на нові ринки і галузі

Рішення (дії, заходи) проти зовнішніх загроз щодо дій конкурентів: зміна цінової політики, мінімізація витрат, диференціація тощо

Рішення (дії) щодо збереження конкурентних переваг фірми та посилення довгострокових конкурентних позицій: розширення ринку, розвиток ринку або товару, диференціація тощо

Рішення (дії, заходи), пов'язані зі зміною умов ведення бізнесу в галузі, а саме: вимог літовою, регуляторних обмежень, глобалізації, конкуренції, зміни податкової та митної політики, появи та зникнення конкурентів тощо

Рішення (заходи) щодо зміни продуктового, клієнтурного чи регіонального аспекту ведення бізнесу

Рішення (заходи) щодо зміни форм та принципів управління бізнесом

Рис. 2.2. Типи стратегічних рішень (дій, заходів) щодо оптимізації бізнесу підприємства і забезпечення конкурентної переваги на перспективу

і внутрішні проблеми. А зміст, структуру та аспекти стратегії підприємства, тобто зміст та структуру "стратегічного набору" підприємства, як його інтегрованої стратегії (інтегрованої системи стратегічних рішень, вказівок, планів), у першу чергу, визначають *класифікації* (а саме їх зміст) *господарських організацій*, котрі розкривають загальні та специфічні риси суб'єктів господарювання (підприємств), що функціонують в ринковій економіці, за такими ознаками:

- *юридичним статусом і формою власності;*
- *галузевою приналежністю і профілем;*
- *розмаїттю ринків, що вони обслуговують;*
- *рівнем та особливостями конкуренції в галузі їх діяльності (приналежності);*
- *їх розміром і виробничим потенціалом;*
- *типом організації (самостійні або інтегровані підприємства) та організаційно-економічної структуризації.*

Таким чином, основне питання визначення змісту та структури (складу) стратегії підприємства – це питання змісту класифікацій та особливостей організаційно-економічної структуризації бізнесу в ринковій та перехідній економіках. Для з'ясування цього питання стосовно українських суб'єктів господарювання (підприємницьких організацій), що функціонують в перехідних до ринку умовах, необхідно ознайомитись з основними положеннями Господарського Кодексу України (2003 р.) Це дозволить більш ґрунтовно підходити до визначення характерних рис, необхідних для формування "стратегічних наборів" конкретних підприємств, щоб ефективно адаптуватися до змін середовища функціонування за рахунок обґрунтованого формулювання завдань розвитку конкретного підприємства і знаходження шляхів їх вирішення. І стратегія, в такому випадку, виступатиме в якості адаптаційної системи підприємства, спрямованої на врахування особливостей самої організації та її оточення.

Отже, підприємство в структурі НЕС являє собою складну відкриту багатифункціональну мікросистему (структурно організований комплекс елементів (об'єктів), які мають певні якості, ознаки цілісності та відповідний набір зв'язків), структуровану за певними ознаками (функціональними, відтворювальними, ієрархічними, організаційно-економічними та іншими), яка одночасно, в інтегрованій цілісності (в інтегрованому поєднанні), як організаційно-економічна форма існування національної економіки на мікрорівні є:

- ⇒ *елементом гоу подарського механізму;*
- ⇒ *суб'єктом господарювання (бізнесу);*
- ⇒ *формою організації підприємництва (бізнесу);*
- ⇒ *способом (моделлю) формування і реалізації прибутку;*
- ⇒ *організаційно-економічним механізмом (інструментом) трансформації ресурсів в продукти;*
- ⇒ *суб'єктом відтворення;*
- ⇒ *об'єктом управління (внутрішнього і зовнішнього);*
- ⇒ *суб'єктом конкуренції;*
- ⇒ *формою (у тому числі агентською – для корпорацій) реалізації відносин власності на ресурси, продукти і доходи.*

Уявлення про місце підприємства як організаційно відокремленої, економічно самостійної ланки певної сфери економіки країни, що здатна виробляти продукти певного типу (товари, послуги, інформацію, знання (як окремо, так і в певному співвідношенні)), в національній економіці та його конкретні функції нам дає рис. 2.3.



Рис. 2.3. Підприємство в національній економічній системі та його функції

Тут слід відмітити, що підприємство як організаційно-економічна форма існування НЕС на мікрорівні є ключовим елементом господарського механізму. І це обумовлено тим, що життєдіяльність людей, зокрема економічна, відбувається завжди в певних організаційно-економічних формах. А сутність організаційно-економічних форм (фірм і підприємств в різних

типів\*) у розвитку суспільства полягає в тому, що за їх допомогою та в їх середовищі (в їх внутрішній структурі) виявляється, формуються структура суспільних потреб, відбувається розподіл ресурсів; формуються раціональна (оптимальна) структура економіки, реалізуються інвестиційний та інноваційний процеси; створюється кооперація виготовлення продукції, на яку існує адекватний попит та ринки збуту; вдосконалюється та розвивається власне виробництво. Крім цього, ті чи інші організаційно-економічні форми господарської діяльності, конкретно, через внутрішню та зовнішню кооперацію, через інтеграцію та диверсифікацію (функціональну, синергетичну та когнитомеритивну) тощо (хоча кожен тип організації економічної форми бізнесу НЕС на свій лад, специфічно), сприяють залученню суб'єкта НЕС до суспільного виробництва, до кругообігу суспільного капіталу, до відтворювального процесу в національних масштабах. І власне, в межах (в середовищі, у внутрішній структурі) наявних, на певному етапі розвитку НЕС, організаційно-економічних форм господарювання проходить, конкретне, з певними рівнями ефективності та динамізму, суспільне відтворення та відбувається тією чи іншою мірою адекватний, як рівню розвитку продуктивних сил, так і обсягу і структури суспільних та особистих потреб, процес задоволення останніх.

❖ **Еволюція організаційно-економічних форм господарювання** (яка, в свою чергу, визначає і еволюцію продуктивних сил, і зміну систем управління відтворювальним процесом, і рівні ефективності суспільного виробництва, і структуру економіки, і способи активізації інвестиційного та інноваційного процесів тощо і, врешті-решт, сам тип НЕС, його устрій (функціональний чи галузевий)) відбувається під впливом таких процесів (що мають статус факторів), як: розвиток форм власності, поділ праці, спеціалізація, кооперування, інтеграція, диверсифікація, концентрація і централізація капіталу та виробництва тощо. А особливо важливими та дієвими факторами, які впливають на еволюцію та становлення нових високоефективних (особливо в перехідний період на шляху до ефективно-ринкової економіки) організаційно-економічних форм господарської діяльності, і насамперед у виробничій системі НЕС, та на формування і вибір стратегії їх розвитку, і процеси кооперації та інтеграції, в основу яких, внутрішньо, закладений ефект (принцип) *синергії*. Суть останнього полягає в тому, що ефективність спільного використання ресурсів інтегрованою організаційно-економічною формою бізнесу завжди більша, ніж сумарна ефективність використання цих самих ресурсів кожним підприємством-членом інтегрованої організаційно-економічної структури, зокрема в межах належних їм ресурсів. Спрощена модель синергізму має вигляд:  $2 + 2 = 5$ .

Результатом еволюції організаційно-економічних форм господарювання і становлення сучасного підприємства (підприємницької організації) як системи бізнесу (як сукупності його бізнесів), що ефективно поєднує у собі два основних елементи підсистему відособлених бізнесів і підсистему з агрегованих видів діяльності, що їх забезпечує. За такої організації загальна структура підприємства охоплює блок окремих бізнесів і блок спеціалізованих видів діяльності, що забезпечують усю сукупність бізнесів підприємства. Конкретний бізнес у структурі такої підприємницької організації повинен фінансуватися зі свого доходу і, в основному, розвивається за рахунок нього доходу. В стратегічному контексті такої окремих конкретний бізнес підприємства з позиції зовнішнього середовища розглядається (трактується) як стратегічна зона господарювання (СЗ) чи стратегічна область бізнесу (СОБ) підприємства, а з позиції підприємства – як стратегічний господарський центр (СГЦ) чи стратегічний господарський підрозділ (СГП) для якого може бути налагоджений облік доходів, витрат та капіталовкладень і для якого може бути розроблена конкретна спеціалізована бізнес-стратегія.

\* Для означення підприємницької організації у зарубіжній теорії і практиці застосовують термін "фірма", а "підприємство" – загальноприйняте в Україні.

Агрегований ж вид діяльності підприємницької організації, що забезпечує усі її бізнеси, фінансується з її так званого централізованого внутрішнього бюджету, який формується за рахунок відрахувань від окремих бізнесів і запозичених коштів (кредитів тощо). За кожним окремим агрегованим видом діяльності з забезпечення також слід розробляти свою спеціалізовану стратегію.

Всі ці стратегії (окремих бізнесів і агрегованих видів забезпечуючої діяльності підприємницької організації) є фактично відносно відособленими, але органічними системними елементами загальної цілісної комплексної системи "стратегічного набору" підприємства, яку вони формують в усій своїй сукупності і яка називається "стратегія підприємства", або "стратегія фірми".

Варто підкреслити, що саме така структура (як системи бізнесів) стає характерною для сучасної підприємницької організації в Україні і що розвиток підприємств саме в такому напрямку є найперспективнішим.

Зазначена структурна побудова підприємницької організації передбачає наступний алгоритм створення її стратегії:

- ❖ по кожному окремому конкретному бізнесі організації розробляється *окрема бізнес-стратегія*;
- ❖ сукупність усіх бізнес-стратегій складає основний "стратегічний бізнес-блок", так звану *провідну підсистему корпоративної стратегії організації*;
- ❖ по кожному великому спеціалізованому виду діяльності з забезпечення, що у структурі організації теж є відносно відособленим елементом, розробляється своя стратегія;
- ❖ сукупність стратегій видів діяльності, що забезпечує, складає допоміжний стратегічний блок, так звану *підсистему корпоративної стратегії, що забезпечує*;
- ❖ на основі провідної та забезпечуючої підсистем виробляється своя стратегія, яка є їх системним ієднанням і являє собою *загальну корпоративну стратегію організації*.

Даний підхід є універсальний і відноситься до так званого бізнес-аспекту корпоративної стратегії, тобто до розробки стратегії організації як системи (набору) її стратегій щодо відособлених бізнесів та їх централізованого забезпечення.\*

При цьому зміст і розробка стратегії ("стратегічного набору") підприємства значною мірою залежить від організаційного рівня її розробки. Хоча, слід звернути увагу на застосування її інших, крім організаційно-економічних, класифікаційних критеріїв та існування, виділених за ними, видів і варіантів стратегії підприємства (див. рис. 2.4).

Так, стратегії, якими підприємства керуються у своєму бізнесі та розвитку, можуть бути систематизовані за наступними ознаками:

- ⇒ за ієрархією в організаційно-економічній структурі та у відповідній їй системі управління підприємницької організації (*корпоративна (або портфельна, вона ж загальна), ділова (або бізнесу), забезпечуючі функціональна і ресурсна, операційна*);
- ⇒ за функціональним критерієм (*маркетингова, виробнича, фінансова, інвестиційна, НДДКР, соціальна, організаційних перетворень тощо*);
- ⇒ за стадіями життєвого циклу бізнесу (*зростання, стабілізації (утримання), скорочення, ліквідації*);
- ⇒ за напрямками можливого розвитку підприємства (*інтенсивного, інтегрованого і диверсифікованого розвитку*);

\* До речі, зазначений підхід застосовується і до формування так званих "функціональних" стратегій підприємства.



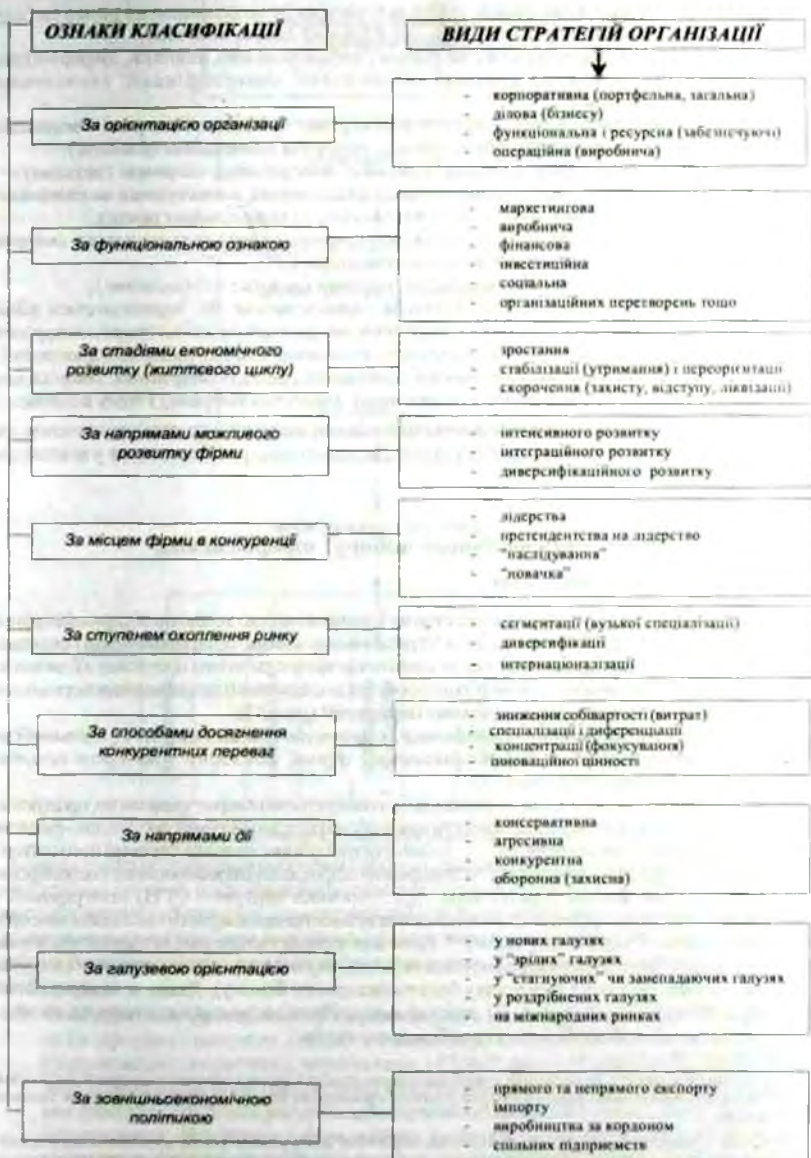


Рис. 2.4. Класифікація стратегій підприємницької організації

- ↳ за місцем фірми в конкуренції, тобто за конкурентною позицією на ринку і в галузі (*лідера, претендента на лідерство, наслідування лідера, новачка*);
- ↳ за ступенем охоплення ринку чи рівнем глобалізації або, навпаки, диференціації, бізнесу підприємства (*вузької спеціалізації, диверсифікації, сегментації, інтернаціоналізації*);
- ↳ за способами досягнення конкурентних переваг (*мінімізації витрат, спеціалізації та широкій диференціації, фокусування, створення інноваційної цінності*);
- ↳ за напрямками дії (*консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна)*);
- ↳ за галузевим орієнтацією (*у нових галузях, у зрілих галузях, у стагнируючих чи занепадаючих галузях, у розділених, фрагментарних галузях, на міжнародних ринках*);
- ↳ за зовнішньоекономічною політикою (*прямого і непрямого експорту, імпорту, розміщення виробництва за кордоном, створення СП*);
- ↳ за розміром підприємства (*для малих, середніх і великих підприємств*);
- ↳ за характером дій щодо конкурентів (*превентивних дій "партизанської війни", протистояння силами сторонам конкурентів, використання слабких сторін конкурентів, одностороннього наступу по кількох напрямках, захоплення вільного ринкового простору*);
- ↳ за характеристиками виробничої діяльності (*реструктуризації, спеціалізації, диверсифікації, диференціації, концентрації, зменшення витрат*) і тому подібне.

Кожна з виділених за даними ознаками стратегій має конкретне прикладне значення, свої специфічні особливості та сферу застосування. Детально вони розглядаються у відповідних темах даного посібника.

### **Складові "стратегічного набору" підприємства та їх взаємозв'язок**

Як уже було відмічено, зміст і розробка стратегії значною мірою залежить від організаційного рівня її формування. Втім, очевидно, що в "стратегічному наборі" підприємницької організації, який являє собою систему стратегій, що має заповнити так звану стратегічну прогалину в її діяльності, залежно від типу організаційного рівня обраного об'єкта дослідження (підприємницької організації), доцільно виділити такі *види взаємозалежних стратегій\** (рис. 2.5):

- ① *Загальну (корпоративну, портфельну) стратегію (багатогалузевої, мультибізнесової інтегрованої чи диверсифікованої) фірми, пов'язану з набором основних напрямків її діяльності (бізнесу).*
- ② *Бізнес-стратегію, яку також ототожнюють з конкретною товарно-ринковою, продуктово-ринковою, продуктово-товарною стратегією або стратегією окремих продуктово-ринкових сегментів. Охоплює конкретний вид діяльності (тобто бізнес чи навіть окремий його сектор) й формується на рівні самостійних господарських підрозділів (квазіавтономних і господарських одиниць, так званих стратегічних господарських центрів – СГЦ) інтегрованої чи диверсифікованої фірми або для незалежних вузькоспеціалізованих (однобізнесових, однопрофільних) підприємств у цілому\*\*.* Коли ж підприємство спеціалізується на одному виді діяльності, бізнес-стратегія формується як загальна (у випадку односекторного бізнесу) або як частина загальної (у випадку багатосекторного бізнесу). Якщо ж підприємство є мультибізнесовою фірмою, має декілька самостійних господарських підрозділів то для кожного з них розробляється своя бізнес-стратегія.

\* Необхідно відзначити, що наведена ієрархічна модель стратегій фірми є зовсім спрощеною і відображає далеко не всі можливі конфігурації та ієрархії стратегій організації бізнесу, їх складові елементи та складні взаємозв'язки.

\*\* Отже, спрощено, бізнес-стратегія – це стратегія найвищого рівня вузькоспеціалізованих однопрофільних, однобізнесових підприємницьких організацій або стратегія рівня окремих господарських підрозділів для диверсифікованих, мультибізнесових або інтегрованих організацій.



Рис. 2.5 Системи стратегій мультибізнесової фірми

Бізнес-стратегія стосується розробки і обґрунтування заходів щодо: здобуття і збереження конкурентних переваг; посилення конкурентних позицій підприємства в його конкретному бізнесі; об'єднання і координації стратегічних дій усіх функціональних підсистем підприємства; вирішення можливих проблем, пов'язаних з конкретним бізнесом підприємства; забезпечення здатності і можливості реагування на зміни в зовнішньому середовищі підприємства стосовно його бізнесу.

- ③ Забезпечуючі: **функціональну стратегію**, яка стосується окремого функціонального процесу, напряду (стадії чи елементу) господарської діяльності фірми (підприємства) – маркетингу, виробництва, НДДКР, фінансів, інвестиції, організаційних змін, кадрів, соціальних і екологічних аспектів діяльності тощо; та **ресурсну стратегію**, яка стосується окремих ресурсів забезпечення стратегічної діяльності підприємства (матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових тощо). Ці стратегії спрямовуються на підтримку бізнес-стратегій та досягнення як локальних так і загальних цілей організації.

- ④ **Операційну стратегію**, яка стосується окремих операційних одиниць підприємства (заводів, магазинів тощо) та підрозділів (окреме виробництво, цех, дільниця, робоче місце). Ці стратегії слугують вирішенню специфічних проблем, пов'язаних з реалізацією цілей окремих оперативних підрозділів підприємства.

Зміст, призначення і взаємозв'язок цих стратегій наступний. **Корпоративна стратегія**, яку ще називають портфельною, *зрутується* на концепції фірми як сукупності різноманітних стратегічних областей бізнесу (чи стратегічних зон господарювання) і *стосується* складу та структури комбінації елементів інвестиційного портфеля та портфеля продукції мультибізнесової інтегрованої або диверсифікованої фірми. І визначають корпоративну стратегію, у першу чергу, комбінації СЗГ (чи СОБ), в яких фірма намагатиметься досягти свої цілі. Її *призначення* полягає у визначенні:

- *рівня глобалізації чи диференціації бізнесу* за такими стратегічними альтернативами, як *спеціалізація* або *диверсифікація* та *загальною напрямку розвитку фірми* за такими можливими стратегічними альтернативами розвитку бізнесу фірми, як *зростання, стабілізація, скорочення* або їх комбінації;
- *місця і ролі основних господарських одиниць* (самостійних господарських підрозділів, бізнес-одиниць) *фірми та їх бізнесу* (визначеного як СОБ чи СЗГ) *при здійсненні обраної загальної стратегії*;
- *оптимальної комбінації СОБ (СЗГ)*, в яких фірма намагатиметься досягти свої цілі, яка називається збалансованим господарським портфелем.

Тобто корпоративна стратегія стосується вибору фірмою бізнесу, ринків та видів діяльності і визначає загальні межі та напрямки розвитку.

Основні компоненти, які визначають зміст корпоративної стратегії:

- ⇒ *вектор зростання фірми, який визначає масштаб і напрями майбутньої сфери діяльності фірми* (а, у свою чергу, компонентами, які визначають вектор зростання фірми є: *ринкова потреба, технології продукту та діяльності; тип клієнтів; географія ринку*);
- ⇒ *конкурентна перевага, яку фірма буде намагатися досягти в певній області бізнесу*;
- ⇒ *синергізм, який буде виникати між різноманітними сферами діяльності фірми*;
- ⇒ *стратегічна злучність портфеля різних видів бізнесу*.

❖ **Типові шляхи даного рівня стратегії організації бізнесу наступні:** створення і управління господарським високопродуктивним портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення неефективного бізнесу); досягнення синергізму середпорядкових структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу; встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямків спрямування корпоративних ресурсів в найбільш привабливі сфери діяльності.

А у обґрунтуванні та забезпеченні досягнення підприємством потрібного рівня конкурентоспроможності в його конкретному бізнесі ключову роль відіграють так звані **бізнес-стратегії** (синоніми – *плана стратегія, стратегія окремої господарської (бізнес-) одиниці, окремої о господарської підрозділу*), які часто отождоюють з товарно-ринковою, продуктово-ринковою, продуктово-товарною стратегією чи стратегією окремих продуктово-ринкових сегментів. Вони розробляються щодо окремих видів, сфер і напрямків діяльності підприємства, або для так званих окремих стратегічних зон господарювання (СЗГ) чи стратегічних областей бізнесу (СОБ) підприємства, тобто для галузі і сегмента ринку (а точніше – галузевого сегмента ринку), де підприємство функціонує або на які бажає мати вихід.

Так як **бізнес-стратегія стосується конкретного виду, напрямку діяльності (конкретного бізнесу)**, то спрямовується вона на забезпечення (встановлення і зміцнення)

сильної довгострокової конкурентної позиції в даній (одній, специфічній) продуктово-ринковій сфері діяльності мультібізнесової організації або спеціалізованого, однобізнесового підприємства в цілому.

Відтак, бізнес-стратегію (ділову стратегію) можна трактувати як конкурентну стратегію, або стратегію конкурентоспроможності, яка стосується питань дій в обраних зонах (областях) бізнесу і, відтак, повинна визначати шляхи забезпечення успішної довгострокової діяльності в одній специфічній сфері бізнесу диверсифікованої фірми або самостійного однопрофільного підприємства, тобто окремої бізнес-одиниці. Вона визначає різні підходи за допомогою яких фірма буде діяти в кожній СЗГ (СОБ) і намагатиметься досягти там успіху. А саме:

- ♦ стати виробником з низькими витратами;
- ♦ досягти диференціації, заснованої на таких перевагах, як якість, обслуговування, стиль, технологічна перевага, показники роботи, висока цінність продукції;
- ♦ концентрувати увагу на невеликій ніші на ринку і досягти або найменших витрат або більш якісного виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців;
- ♦ створити інноваційну цінність.

Отже,

*кожна окрема господарська одиниця, відповідає*

*за розроблення стратегічних позицій у певному сегменті*

*ринку. При цьому, розроблення стратегії для квазіавтономних*

*підрозділів інтегрованої чи диверсифікованої фірми і для незалежних*

*самостійних однобізнесових (у тому числі і вузькопрофільних чи вузькоспеціалі-*

*зованих) підприємств здійснюється за аналогічною (ідентичною) схемою. А для*

*мультібізнесових диверсифікованих чи інтегрованих фірм, які провадять різні*

*бізнеси, система вироблення стратегій (чи так званій "стратегічний*

*набір") охоплює усі напрями діяльності на корпоративному*

*рівні і на бізнес-рівні (рівні окремих господарських*

*одиниць).*

Для обґрунтування стратегічних рішень, планів щодо функціонального аспекту забезпечення бізнесу фірми в контексті її економічної стратегії, тобто для кожного функціонального напрямку, розробляють специфічну, так звану "функціональну стратегію". Так, наприклад, функціональна стратегія у виробництві являє собою план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничих цілей і місії підприємства. Стратегія маркетингу може являти собою план захоплення частини ринку в якому-небудь бізнесі фірми.

«*Функціональні стратегії розробляють для окремого функціонального підрозділу чи напрямку усередині визначеної сфери бізнесу (виду діяльності) підприємства і підприємства в цілому: для маркетингу, виробництва, НДДКР, фінансів, кадрів, системи управління, інвестицій, організаційних змін, соціальної сфери, екології тощо.*

Вони є більш вузькими порівняно з бізнес-стратегією, але при цьому вони конкретизують окремі деталі в загальній стратегії розвитку підприємства за рахунок визначення підходів, необхідних дій і практичних заходів із забезпечення керування окремими підрозділами чи функціями бізнесу. *Роль функціональних стратегій* полягає в підтримці ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства та забезпечення досягнення як локальних так і загальних цілей підприємства.

Проблема гнучкості функціональних аспектів забезпечення стратегії фірми, які визначають, в кінцевому підсумку, її функціональну структуру ілюструє рис. 2.6.

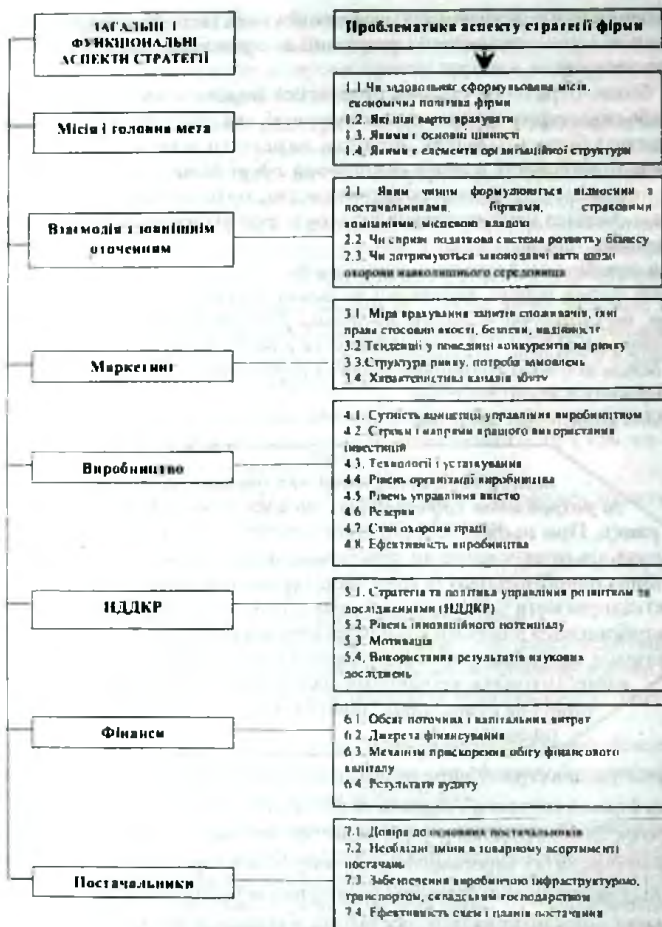


Рис. 2.6. Аспекти і проблематика стратегії фірми

До забезпечуючих стратегій також відносять **ресурсні стратегії** (щодо фінансів, сировини та матеріалів, техніки, персоналу тощо), в яких обґрунтовується ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства по окремим бізнес-стратегіям (стратегіям окремих СЗГ підприємства) і стратегії підприємства в цілому з врахуванням вимог функціональних стратегій.

Як бачимо, **економічна стратегія фірми є системою** забезпечення її конкурентної переваги в довгостроковому періоді, в межах якої фірма повинна застосовувати окремі види так званих забезпечуючих функціональних і ресурсних стратегій, які стосуються окремих функціональних, і ресурсних аспектів забезпечення її господарської діяльності (бізнесу).

До основних видів функціональних стратегій фірми слід віднести:

• **товарну (маркетингову) стратегію** – стосується дослідження і формулювання довгострокової політики формування потенційних ринків товарів та послуг, які

відповідають місці фірми. Ця стратегія на основі дослідження ринків та потреб споживачів, узгодження маркетингових цілей та можливостей підприємства, визначає товари, які мають найкращі ринкові перспективи. В ринковій економіці пріоритет і перша черга розробки належить саме цій функціональній стратегії:

- ☞ **виробничу стратегію** – стосується формулювання довгострокової політики щодо нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробництва продукції відповідно до маркетингової стратегії підприємства. В сучасних умовах, коли має місце існування "ринку споживача" виробничу стратегію формують на основі маркетингової, так як кожне підприємство намагається знайти і краще вивчити свого споживача і лише на цій основі визначатися щодо організації виробництва відповідної продукції;
- ☞ **стратегію зниження виробничих витрат** – визначає ліній поведінки підприємства в питанні формування і оптимізації виробничих витрат, яка забезпечуватиме конкурентні переваги за рахунок їх зменшення;
- ☞ **стратегію ціноутворення** – вказує ліній цінової довгострокової політики (поведінки) підприємства на тих чи інших сегментах ринку;
- ☞ **стратегію взаємодії фірми з ринками ресурсів** – вказує (визначає) її довгострокову політику щодо вибору постачальників виробничих ресурсів та ефективних варіантів їх розподілу;
- ☞ **стратегію поведінки фірми на фінансових ринках**, яка полягає у виробленні правил мобілізації додаткових фінансових ресурсів, які спрямовуються як на інвестиції, так і для вирішення поточних фінансових завдань щодо виробництва і просування того чи іншого продукту. Фінансова стратегія спрямовується на мінімізацію вартості капіталу та максимізацію прибутків підприємства на основі обґрунтування вибору альтернативних джерел фінансування його бізнесу та інвестицій;
- ☞ **стратегію зниження транзакційних витрат** – стосується формування баз даних про потенційних партнерів та транзакції для мінімізації ризиків та витрат, оптимізації витрат із заключення угод;
- ☞ **стратегію зовнішньоекономічної діяльності** – охоплює вироблення довгострокової політики фірми на зовнішньому ринку в ролі експортера та імпортера товарів і послуг;
- ☞ **стратегію інвестиційної діяльності** – визначає довгострокову політику фірми щодо вибору напрямів та методів підтримки матеріально-технічної бази та товарно-матеріальних запасів фірми на рівні, який забезпечуватиме постійний приріст її конкурентного статусу;
- ☞ **стратегію стимулювання персоналу** – визначає політику мотивації високоєфективної діяльності персоналу фірми;
- ☞ **стратегію запобігання банкрутства** – стосується виявлення кризових тенденцій в діяльності фірми і вироблення заходів, які би протидіяли цим явищам.

Крім того, до основних різновидів функціональних стратегій також можна віднести стратегії НДДКР, організаційних перетворень, соціальну, екологічну та інші стратегії, які відображують відповідні функціональні аспекти забезпечення бізнесу і розвитку підприємства.

Кожна функціональна стратегія (їх ще називають субстратегіями, або забезпечуючими стратегіями) має містити: цілі, умови і напрями діяльності відповідного функціонального підрозділу; порядок, послідовність розв'язання завдань, заходи, необхідні для досягнення окреслених цілей.

На рис. 2.7. наведені конкретні позиції (показники), за якими слід (рекомендовано) давати оцінку змісту функціональних стратегій фірми. Тобто, позиції за якими формується стратегія фірми по окремим функціональним аспектам її діяльності.

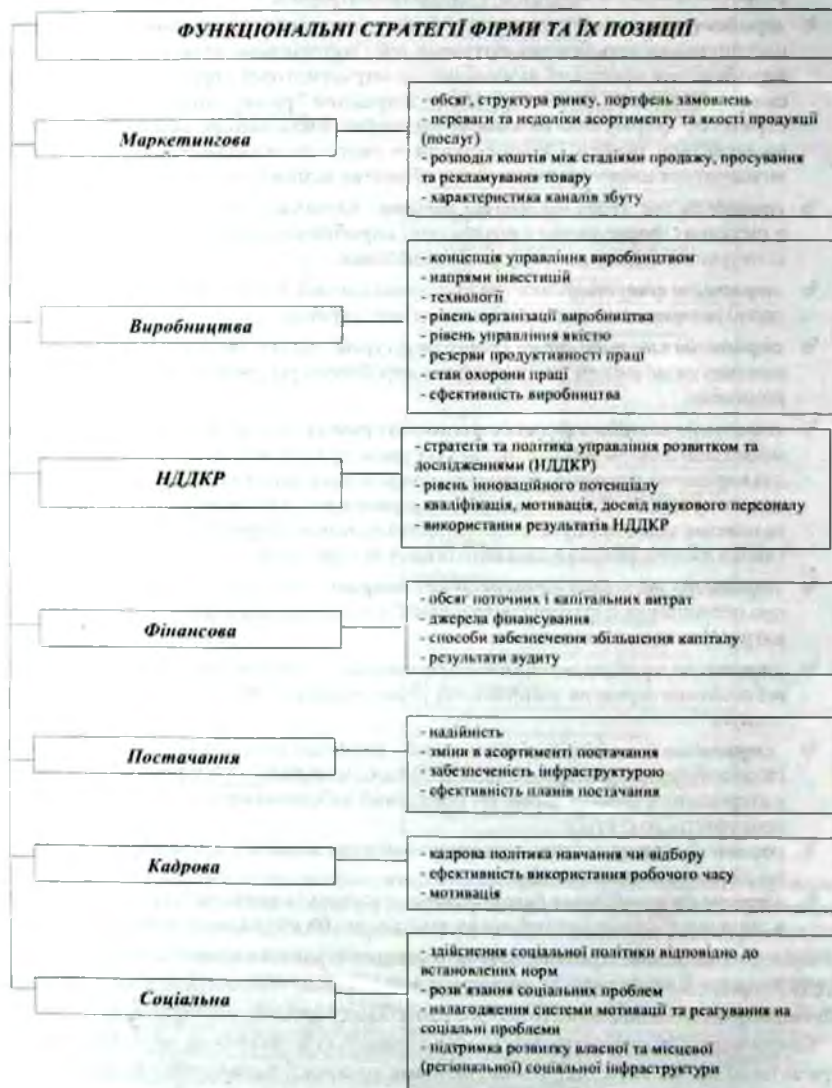


Рис. 2.7. Зміст функціональних стратегій фірми



«**Особливістю функціональних стратегій** є їх внутрішня спрямованість і вони виступають для верхніх рівнів управління фірми засобами ефективного розв'язання завдань, сформульованих на цих рівнях. Тобто, стратегія верхнього рівня управління, для функціональної стратегії, є метою. *Наприклад*, стратегія поведінки фірми на ринку "Х" розробляється для фірми в цілому, а для служби маркетингу вона виступає в якості мети і повинна бути реалізована функціональною маркетинговою стратегією. Крім цього, функціональні стратегії повинні не тільки переслідувати свої досить вузькі цілі, але і бути взаємопов'язаними.

Основною метою *ресурсних стратегій* (стратегій відносно матеріально-сировинних, енергетичних, фінансових, інформаційних, трудових ресурсів, техніки і технології тощо) є забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами з врахуванням усіх вимог продуктових (бізнес-) та функціональних стратегій.

«**Операційні стратегії** конкретизують стратегії квазісамостійних господарських підрозділів диверсифікованих і незалежних однопрофільних підприємств по їх основним операційним одиницям: для окремих структурних одиниць типу заводів, магазинів тощо; конкретних виробництв; торгових регіональних представників, відділів; для цехів, дільниць, робочих місць тощо. *Операційні стратегії* розробляються всередині функціональних напрямів. Вони *стосуються розв'язання щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість* (рекламні кампанії, закупівля сировини, керування запасами, профілактичний ремонт, транспортування тощо), і доповнюють та завершують загальний стратегічний план підприємства.

Важливість операційних стратегій підприємства, незважаючи на те, що вони є найнижчим рівнем розробки стратегій, досить значна. Так, наприклад, провал одного виробничого підрозділу при реалізації стратегічних завдань з досягнення заданого обсягу виробництва, рівня собівартості і якості продукції може знизити показники всього підприємства з продажу, одержання прибутку і негативно вплинути на покращення стратегічної позиції підприємства в бізнесі і на реалізацію його загальної стратегії.

Отже,

можна зробити висновок, що *стратегію фірми слід розглядати як сукупність стратегій сформованих на різних рівнях організаційно-економічної структури (ієрархії) фірми, об'єднаних в єдину систему, яка називається "стратегічним набором" фірми.*

### **Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства**

Формою вироблення і представлення економічної стратегії фірми, тобто, формою визначення стратегічного аспекту її діяльності, в якій дається оцінка економічних можливостей і проблем фірми у досягненні певних довгострокових цілей на основі певної (обраної) стратегії поведінки і розвитку, є планування.

**Стратегічне планування повинно виконувати наступні функції:**

- встановлювати, оформлювати і впроваджувати у діяльність підприємства елементи стратегії;
- визначати перспективні напрямки розвитку фірми, основні види її діяльності, формувати для компанії, загалом, а пізніше для кожного структурного підрозділу, зокрема, конкретні цілі, що узгоджуються з корпоративною чи загальною стратегією;
- стимулювати менеджерів до глибшої оцінки і максимального врахування можливостей і загроз у зовнішньому середовищі та власних сильних і слабких сторін фірми;
- створювати основу для раціонального розподілу обмежених економічних ресурсів.

За допомогою стратегічного планування фірма визначає і обгрунтовує намір досягти певних довгострокових цілей, вибравши відповідну стратегію поведінки та розвитку. А стратегічний план, у свою чергу, виступає інструментом визначення, документального оформлення та запровадження у діяльність підприємства елементів стратегії.

■ **Вироблення стратегії, а отже і стратегічне планування**, охоплює певні **процедури** (див. рис. 2.8), які у наступній послідовності визначають їх (вироблення стратегії і стратегічного планування) алгоритм:

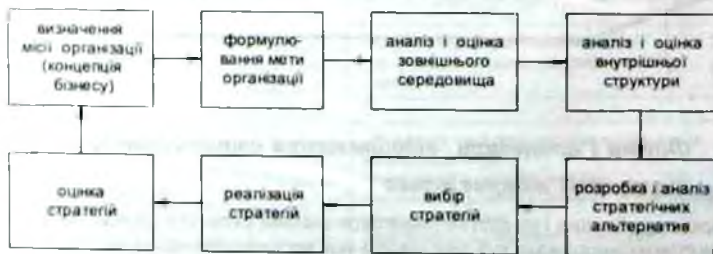
- 1) визначення місії підприємства;
- 2) формування стратегічних цілей та визначення завдань функціонування підприємства;
- 3) оцінка і аналіз зовнішнього оточення підприємства;
- 4) оцінка і аналіз внутрішньої структури підприємства;
- 5) розробка і аналіз стратегічних альтернатив;
- 6) вибір стратегії.

А процес **стратегічного управління**, окрім процедур стратегічного планування, охоплює ще такі процедури, як :

- 7) розробку стратегічних програм для функціональних підсистем підприємства;
- 8) реалізацію стратегії;
- 9) оцінку і контроль виконання стратегії.

А узагальнено, усі процедури вироблення стратегії для підприємства умовно можна звести до трьох агрегованих, комплексних етапів:

- ❶ **розробки стратегії;**
- ❷ **доведення (дипрацювання) стратегії;**
- ❸ **аналізу стратегії.**



**Рис. 2.8. Ітеративна структура (алгоритм) вироблення стратегії (стратегічного планування)**

На першому етапі, відповідно до поставлених цілей й проведеного аналізу і оцінки зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства, вибирається придатна стратегія. Важливо виробити максимально можливу кількість альтернативних стратегій, щоби забезпечити широкий вибір і не пропустити потенційно кращий варіант. При цьому слід пам'ятати, що *найважливішим аспектом у стратегічному виборі підприємства* є питання забезпечення конкурентної переваги підприємства. І тому головна увага повинна приділятися вибору ефективних *конкурентних стратегій*, які обґрунтовують шляхи забезпечення стійкої конкурентної переваги підприємства в бізнесі.

На другому етапі встановлюється адекватність стратегії цілям підприємства і забезпечення стратегії формується загальна стратегія.

На третьому етапі здійснюється наповнення загальної стратегії конкретним змістом. Кінцевим аналітичним завданням є отримання стратегічних висновків для формування ефективного стратегічного плану дій. Для цього необхідно сформулювати узагальнені висновки за результатами усіх попередніх етапів аналізу, визначити загальну позицію підприємства на перспективу й встановити на чому варто сфокусувати увагу в розвитку підприємства.

### **Загальні принципи формування стратегії підприємства**

Розкриваючи стратегічний контекст підприємства, обов'язково слід зупинитися на загальних принципах формування стратегії підприємства, на вимогах до його "стратегічного набору" і власне на типових рисах стратегії як інструмента довгострокової економічної політики підприємства.

Отже, як ми з'ясували раніше, сучасне поняття стратегії підприємства засноване на уявленні про неї як про специфічний інструмент довгострокового управління підприємницькою організацією з урахуванням перспективи розвитку подій та адекватної поведінки самої організації.

І як специфічний інструмент довгострокової економічної політики підприємства *стратегія*, хоча поняття це і абстрактне, *має певні характерні риси:*

- ⇒ *розробка стратегії не приносить підприємству безпосереднього і моментального результату. Процес її розробки закінчується не негайною дією, а лише встановленням загальних напрямків, просування за якими покликане забезпечити підприємству зростання і зміцнення конкурентних позицій.*
- ⇒ *для розробки стратегічних проєктів застосовують ітеративний (безперервний) метод.*
- ⇒ *стратегія не може передбачити усі зміни, а дає лише узагальнену інформацію для оперативних дій менеджменту підприємства.*
- ⇒ *враховуючи багатоплосковий характер діяльності підприємства і його можливу багаторівневу ієрархічну організаційну структуру (побудову), стратегія підприємства є системою, яка представляє собою "стратегічний набір".*
- ⇒ *для вищого структурного рівня організації (підприємства) стратегія є засобом, а для більш нижчого рівня в організаційно-економічній ієрархії підприємства вона перетворюється в мету.*
- ⇒ *за своєю суттю будь-які стратегічні заходи, що здійснюються підприємством, мають інноваційний характер, оскільки вони засновані на нововведеннях у його економічному, виробничому чи збутовому потенціалах.*
- ⇒ *успішне застосування стратегії передбачає обов'язковий зворотний зв'язок, що дозволяє постійно коректувати стратегічний вибір.*

**Основними вимогами до стратегії як до системи у вигляді "стратегічного набору" підприємства є:**

- *орієнтація на досягнення реальних цілей;*
- *ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;*
- *ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, бізнес- (чи продуктово-товарні) стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (функціональні та ресурсні) для кожного зі складарних ланцюгів;*
- *всестороння обґрунтованість, зваженість;*
- *відображення господарських процесів у їх сукупності та взаємозв'язку;*
- *гнучкість і динамічність стратегічного набору;*
- *баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.*

При цьому, *стратегія* як інструмент довгострокової економічної політики підприємства, а саме: як програма дій у формі його конкретного "стратегічного набору", що визначає розвиток підприємства (досягнення ним поставлених довгострокових цілей) та відповідне управління ним на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища, *повинна:*

- *відображувати управлінську філософію фірми;*
- *орієнтувати виробничу діяльність на запити споживачів;*
- *враховувати впливи зовнішнього і внутрішнього середовища організації;*
- *складатися з різноманітних етапів розробки і реалізації;*
- *відповідати на потреби оточення і дозволяти домагатися конкурентних переваг;*
- *спиратися на людський потенціал як основу організації;*
- *відображати природоохоронні заходи й екологічні наслідки прийнятих стратегічних рішень.*

Дотримання зазначених принципів при формуванні та додержанні стратегії розвитку підприємства як його "стратегічного набору" дозволять підприємству вижити і досягти своєї мети у довгостроковій перспективі.

Отже, зробимо **підсумок**. Стратегія, як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, стосується сфери його діяльності, системи взаємин усередині організації, а також його позицій в навколишньому середовищі. Якщо мета визначає те, до чого прагне підприємство і що воно хоче отримати в результаті своєї діяльності, то стратегія визначає, яким чином, за допомогою яких дій підприємство зуміє досягти своєї мети в умовах мінливого, арихивного конкурентного середовища. Стратегія виключає визначеність у поведінці підприємства, допомагаючи просуватися у бік кінцевого бажаного стану, залишаючи свободу (альтернативи) у виборі в мінливих ситуаціях середовища його розвитку і діяльності. Загалом будь-яка економічна стратегія – це довгострокова програма підтримки підприємства в стані, який би відповідав принципу ефективності його функціонування. Приступати ж до визначення стратегії підприємства можна лише після того, як проведено обстеження, аналіз і оцінка його зовнішнього і внутрішнього середовища, тобто, коли враховано зовнішні загрози і можливості з внутрішніми сильними та слабкими сторонами підприємства.

## ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

### Визначення місії підприємства

Стратегія, є засобом досягнення місії підприємницької організації і тісно пов'язана з її цілями. І початковим етапом формування стратегії підприємства (див. рис. 2.8) може бути, власне, *визначення місії організації* (корпоративної місії, концепції бізнесу). Він (цей етап) полягає у встановленні смислу існування фірми, її призначення, ролі і місця в ринковій економіці (див. рис. 3.1).

Хоча, іноді визначенню місії та цілей діяльності підприємства може передувати попередній аналіз його середовища, оскільки чітко та повною мірою визначити місію та цілі організації можливо лише у результаті осмислення результатів такого аналізу.

З іншого боку, оскільки саме існування підприємства передбачає, що у нього є певна мета і завдання, то починати формування стратегії можна і доцільно саме з визначення місії та стратегічних цілей підприємства, що саме ми і пропонуємо в даному посібнику.

Отже, поняття місії підприємства впливає у першу чергу з поняття мети, так як власне місія є так би мовити концептуальною метою існування та діяльності підприємства в економічній системі. Узагальнено, *мета функціонування підприємства* являє собою об'єктивно-суб'єктивну категорію, яка відображає як об'єктивні вимоги до підприємства з боку конкретного стану економічної системи, так і суб'єктивні уявлення керівників підприємства про цілі його розвитку. Процес встановлення і окреслення мети, як системного, комплексного орієнтира створення, функціонування та розвитку підприємства, складається з певної послідовності взаємопов'язаних етапів: встановлення загальної (головної) мети організації; побудови ієрархії цілей ("дерева цілей"); встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їх виконання.

Головну мету, заради якої існує підприємство, називають *місією підприємства*. Отже, місія підприємства це його так би мовити генеральна (синоніми – глобальна, основна загальна) мета. Водночас, місія є *комплексною метою*, що містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності підприємства. На основі цих орієнтирів визначають перспективи, яких має досягти підприємство.

Місія підприємства тісно пов'язана з такими категоріями, як:

- *"філософія функціонування підприємства"* – інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє підприємства, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень управління підприємством. Тобто *"філософія підприємства"* – це базові погляди і цінності підприємства, що є основою для створення системи мотивації як зовні, так і всередині підприємства;
- *"стратегічне бачення"* чи *"сценарій розвитку"* підприємства – погляд вищого керівництва підприємства на те, яким може чи має бути підприємство за найсприятливішого збігу обставин.



Рис. 3.1. Місія підприємства (концепція бізнесу)

**• Стратегічне бачення підприємства** – це маршрут руху підприємства в майбутнє. Конкретно стратегічне бачення підприємства визначає технології, цільові аудиторії, географічні і товарні ринки, перспективні можливості і ризики, які воно повинно отримати, сформувані в майбутньому. Формування стратегічного бачення означає вибір сфери діяльності і шляхів розвитку підприємства. Зазначимо, що стратегічне бачення підприємства визначає майбутній обрис підприємства, а от опис діяльності підприємства на поточний момент (які товари і послуги воно виробляє, хто є його клієнтами, якими воно володіє технологічними та діловими можливостями тощо) дає його місію. Місія інформує про те, чим займається підприємство на поточний момент, але вона нічого не говорить про напрями розвитку підприємства, майбутньої діяльності та його бізнес-плани. Напрями розвитку підприємства визначає його стратегічне бачення. А от формулюється стратегічне бачення на основі місії.

Отже, місія підприємства є самостійною особливою категорією, суть якої полягає в окресленні причини існування підприємства, його особливої ролі в економічній системі. Але у той же час зв'язок між місією та стратегічним баченням підприємства дуже тісний і безпосередній: стратегічне бачення формулюється на основі місії і представляється у визначеннях місії. Відтак вони формуються (повинні формуватися) в комплексі, спільно, взаємодоповнюючи один одного.

**Зміст місії підприємства**, як його основної загальної комплексної мети, у контексті з його баченням визначають за звичай такі позиції, тобто місія підприємства *може* охоплювати:

- ↳ звернення, адресоване як зовні, так і усередину підприємства;
- ↳ опис причин існування та характерних ознак підприємства, які відрізняють його від інших підприємств;
- ↳ визначення внутрішньої концепції підприємства, у межах якої підприємство описує себе, зазначаючи основні слабкі сторони діяльності, ступінь конкурентоспроможності, фактори виживання;
- ↳ опис іміджу (зовнішній образ) підприємства, що розкриває економічну і соціальну відповідальність перед партнерами, споживачами, суспільством;
- ↳ визначення напрямів діяльності та розподілу ресурсів (опис продуктів чи послуг, які пропонує (пропонуватиме) підприємство);
- ↳ характеристику ринку діяльності (визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів, географії тощо);
- ↳ визначення орієнтирів розвитку підприємства;
- ↳ опис технологій, які застосовує (буде застосовувати) підприємство (характеристику обладнання, технологічних процесів, технологічних інновацій підприємства);
- ↳ загальні визначення мотиватори у формуванні до підприємства інтересу зовні (опис базових поглядів і цінностей підприємства, що є основою для створення системи мотивації).

Необхідно підкреслити, що правильно сформульована місія підприємства повинна як мінімум висвітлювати такі **основні елементи**:

- ① **призначення підприємства з точки зору конкретного виду діяльності (товарів, послуг) в умовах конкретного сегмента ринку**, тобто давати опис продуктів або послуг, які пропонує підприємство і характеристику ринку (визначення, окреслення основних споживачів, клієнтів, користувачів підприємства);
- ② **основні напрямки діяльності, орієнтири розвитку і образ, якого намагатися досягти підприємство**;
- ③ **переваги**, що виділяють підприємство серед конкурентів і вказують на нові, кращі та оригінальні шляхи задоволення потреб споживачів.

При цьому місія задає лише основні напрями (цільові орієнтири) розвитку і ставлення до процесів і явищ як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищах підприємства).

Отже, як бачимо, **місія підприємства** фактично характеризує напрям в бізнесі, на який підприємство повинно орієнтуватися, виходячи з:

- 1) ринкових потреб;
- 2) характеру споживачів;
- 3) особливостей продукції;
- 4) наявності конкурентних переваг.

Тому при визначенні місії підприємства варто відповісти на такі питання:

- "хто ми?";
- "що ми робимо (будемо робити)?";
- "де ми перші, кращі?";
- "хто наші клієнти?";
- "які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?";
- "як будуть задовольнитися ці потреби (технологія і функція)?"

❖ При визначенні місії підприємства повинні **враховуватися інтереси наступних суб'єктів економічних відносин**.

- ⇒ власників підприємства;
- ⇒ працівників підприємства;
- ⇒ споживачів продукції чи послуг підприємства;
- ⇒ ділових партнерів підприємства;
- ⇒ органів місцевого самоврядування, які взаємодіють з підприємством.

**Місія підприємства** повинна бути сформульована лаконічно і таким чином, щоб, з одного боку, вказувати на причину існування підприємства, а з другого – мати досить узагальнений характер, щоб її часто не змінювати. Але слід зауважити, що для місії не існує стандартних формулювань. Водночас формулювання місії повинно задовольняти її основні завдання і, по можливості, включати перераховані вище позиції (елементи). Окрім нього, слід прагнути, щоб формулювання місії не було надто вузьким або надто широким.

Основними **факторами розробки місії** (за Ф. Котлером) виступають:

- ✓ історія підприємства, у процесі якої формувалася його філософія (базові погляди і цінності підприємства, що є основою його системи мотивації);
- ✓ стиль поведінки і керівництва з боку власників та менеджерів;
- ✓ стан середовища функціонування підприємства;
- ✓ наявні ресурси підприємства;
- ✓ особливості та відмінності, притаманні підприємству.

#### Добре сформульована місія підприємства сприяє:

- визначенню сфери діяльності даного підприємства;
- визначенню форм задоволення потреб клієнтів;
- спрямуванню усіх дій на досягнення мети підприємства;
- самоідентифікації підприємства та визначенню його вигляду в очах навколишнього середовища.

Отже, належним чином сформульована місія полегшує формування конкретних цілей підприємства і адресована його клієнтам, вона фактично покликана сформулювати певний образ даного підприємства в їх очах.

Формування місії є звичайним явищем для компаній в країнах з розвинутою ринковою економікою. А в умовах перехідної економіки України формувати місію почали лише успішні крупні новостворені підприємницькі організації. Хоча доцільно визначати місію і невеликим підприємствам, щоб виокремити основну, найбільш значущу мету діяльності підприємства. На жаль, деякі керівники не турбуються про вибір і формулювання місії свого підприємства, тому що місія їм здається очевидною. Так представники малого бізнесу вважають, що місією їх підприємства є отримання прибутку. Але прибуток є повністю внутрішньою проблемою підприємства. А підприємство, як відкрита організація, може отримати прибуток лише якщо буде задовольняти певні потреби споживачів. Отже, при формулюванні місії необхідно показати (віднайти) основне призначення підприємства саме в зовнішньому середовищі, одночасно застосовуючи при цьому індивідуальний підхід для кожного підприємства.

Отже, місія повинна вказати шлях по якому необхідно рухатися підприємству, щоб отримувати прибутки і забезпечити умови для свого успіху. Але щоб сформулювати адекватну



місію необхідно у першу чергу відповісти на запитання: "Хто наші клієнти?" і "Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?", тобто визначити найбільш привабливі ринкові ніші свого бізнесу (про що мова йтиме далі у цьому параграфі).

*Наведемо декілька прикладів* можливих формулювань місії підприємства.

- 1 Для овочового магазину (магазину овочів і фруктів): наша мета – протягом усього року забезпечувати населення свіжими овочами та фруктами за рахунок поставок від різноманітних фірм України та з-за кордону. Впровадження в культуру споживання нових видів овочів, фруктів та їх консервів та напівфабрикатів. Особливу увагу будемо приділяти постачанню екологічно чистих продуктів. *Наша мета* – забезпечити населення якісною та різноманітною за асортиментом продукцією за європейським стандартом. *Наш магазин* – для покупців з різним рівнем доходів.
- 2 Для міні-заводу з переробки молока: наша мета – забезпечення вирішення проблеми збуту молока фермерами, приватними особами та колективними господарствами. *Наша мета* – забезпечити населення якісною, різноманітною за асортиментом і доступною за ціною продукцією.
- 3 Досить часто місія підприємства формується у вигляді гасла: Наш бізнес – це оренда і технічне обслуговування офісної техніки. *Наша місія* – нове задоволення споживачів.

І хоча, як ми уже влімчали, для місії не існує стандартних формулювань, можна запропонувати наступну спрощену схему-формуляр визначення (формулювання) місії підприємства:

Місією _____ (найменування підприємства)
є _____ (формулювати конкретні соціальні та/або економічні проблеми, які має намір вирішувати підприємство)
шляхом виробництва та реалізації _____ (найменування основних продуктів (послуг))
з метою _____
Це дозволить власникам (акціонерам) та/або партнерам _____ (найменування організації)
отримати максимальний прибуток, а її персоналу – справедливую винагороду.

Як уже було нами зазначено, чітке визначення адекватної місії підприємства та його стратегічного бачення безпосередньо пов'язане з визначенням його ринкової ніші. *Свою місію підприємство визначає в межах певної ринкової ніші*. І найбільш приваблива для підприємства

ринкова ніша є основою для формування стратегічної місії підприємства. При визначенні своєї ринкової ніші, у межах якої підприємство визначає свою місію та формулює стратегічне бачення (сценарій свого розвитку), необхідно дати відповіді на наступні запитання:

- яка *потреба* буде задовольнятися (потреба в якому продукті)?
- якої *цільової групи* потреба буде задовольнятися (географічний ринок і тип клієнта)?
- як (технологічно і функціонально) буде задовольнятися потреба?

Для визначення своєї бізнес-ніші, тобто для ідентифікації свого бізнесу зазвичай використовують наступні методи:

- а) тривимірну матрицю Д.Абелла;
- б) морфологічну матрицю Цвіккі.

Для ідентифікації бізнесу (визначення ніші) за схемою Абелла будується тривимірна матриця з такими параметрами, що визначають зміст кожної з трьох осей матриці відповідно: потреба споживачів в продукті (продукт споживання); споживачі продукту; технологія в основі продукту споживання. Можливо обрати й інші параметри позионування. Розмітка кожної осі матриці за вказаними параметрами, здійснюється за усіма можливими категоріями (значеннями) вказаних параметрів, а саме виду потреби в певному продукті, типу споживачів та технології задоволення потреби (або технології продукту). А кожен кубик матриці визначає певний сектор ринку певного продукту. Наприклад, якщо розглядати ситуацію щодо ідентифікації бізнесу підприємства в галузі виробництва автобусів, то це може бути зокрема сектор дизельних мікроавтобусів (*це характеристика за позицією технології*) для підприємств (*це характеристика за позицією споживач*), що займаються перевезенням пасажирів на внутрішньо міських маршрутах в режимі маршрутного таксі (*це характеристика за позицією потреби*) або сектор карбюраторних вантажно-пасажирських мікроавтобусів для потреб закладів громадського харчування або малого бізнесу тощо. Однак модель Абелла враховує тільки три будь-яких (за змістом запитань *що, хто і як*) види параметрів сегментації ринку бізнесу підприємства. Введення додаткових параметрів сегментації приводить до багатовимірності представлення ринку бізнесу підприємства, що унеможливорює його наочну ілюстрацію в тривимірній матриці Абелла.

Для охоплення усієї сукупності можливих позицій (характеристик, параметрів), за якими доцільно здійснити виділення ринкової бізнес-ніші підприємства, щоб адекватно і точно окреслити його стратегічну місію та сформулювати сценарій розвитку (стратегічне бачення) найкраще застосовувати метод морфологічного аналізу (морфологічну матрицю сегментації ринку), який був розроблений та запроваджений до використання в 40-их роках ХХ сторіччя в США в галузі ракетобудування швейцарським вченим-дослідником Цвікком. Цей метод ґрунтується на побудові морфологічної матриці. По вертикалі цієї матриці вказуються характеристики, що визначають аспект розгляду конкретної проблеми (*це ознаки сегментації*). Наприклад, для підприємства у сфері автобусобудівної індустрії: призначення продукту (тип продукту за призначенням), технологія продукту, технологія виробництва продукту, географія ринку, покупець, масштаб бізнесу тощо. А кожен рядок цієї матриці містить варіанти вирішення проблеми за вказаною ознакою (*це варіанти значення ознак сегментації*). Наприклад, по характеристиці "призначення продукту" – це можуть бути мікроавтобуси для перевезення пасажирів, для перевезення вантажів, грузопасажирські, сімейні; по ознаці "технологія продукту" – можуть бути дизельні, карбюраторні, з електричним двигуном, гібридні тощо; по характеристиці "покупець" – підприємці-фізичні особи, населення, АТП, муніципалітет тощо; і так далі. Кожен варіант вирішення проблеми утворюється як комбінація сполучень різних значень характеристик цієї проблеми. Тобто *кожен варіант сегментації бізнесу (варіант ринкової бізнес-ніші) підприємства утворюється як комбінація сполучень різних варіантів означених ознак (позицій) сегментації ринку бізнесу підприємства*. Оцінка та порівняльний аналіз усієї множини варіантів ринкових бізнес-ніш дозволяє обрати серед них найкращі.

Аналіз морфологічної матриці сегментації ринку певного бізнесу дозволяє підприємству, яке має намір працювати в цьому бізнесі (в галузі цього бізнесу), відшукати свою ринкову нішу, тобто виявити найбільш привабливу ринкову нішу діяльності підприємства.

Алгоритм застосування цього методу може бути наступний:

1) Дається точне формулювання проблеми - аналіз варіантів сегментації ринку певного бізнесу підприємства.

2) Встановлюється достатній перелік параметрів (ознак) вирішення чи розгляду проблеми (тобто сегментації бізнесу) із усіх їх можливих варіантів.

3) Для кожного з відібраних параметрів встановлюється певна кількість його можливих станів (значень) залежно від конкретних умов вирішення (розгляду) завдання.

4) Будується морфологічна матриця, в якій по вертикалі у порядку пріоритетності вказуються характеристики, що визначають аспекти розв'язання (розгляду) проблеми (*ознаки чи параметри сегментації*), а в кожному рядку цієї матриці розташовують варіанти вирішення (розгляду) проблеми за вказаною ознакою чи параметром (*варіанти значення ознак чи параметрів сегментації*).

5) Отримують можливі варіанти вирішення (розгляду) проблеми шляхом побудови ланцюжка, кожна ланка якого з'єднує певний стан параметра (ознаки) попереднього рівня з певним станом параметра (ознаки) наступного рівня, і так далі із найвищого до найнижчого рівня матриці. Кожен такий ланцюжок описує певну галузь (нішу, сектор) ринку бізнесу підприємства. Кількість (множина) таких різних описів (секторів) ринку певного бізнесу підприємства визначається переліком різних станів (значень) параметрів за усіма рівнями матриці.

6) З можливих секторів ринку певного бізнесу відбираються варіанти, які можуть мати практичний інтерес для підприємства щодо можливості та перспектив розпочати, або розширити, або перепрофілювати свій бізнес у цій галузі.

7) Формується перелік критеріїв оцінки варіантів найкращої ринкової бізнес-ніші з погляду зайнятості її конкуруючими фірмами, витрат на освоєння, перспектив зростання попиту, можливості прибутковості, можливості проникнення на неї підприємства тощо.

8) Кожен з варіантів (ланцюжків) оцінюється за шкалою переваг експертними або математичними методами. Після цього здійснюється підсумкова оцінка кожної ринкової бізнес-ніші і обирається найпривабливіший її варіант, який і визначає перспективну нішу ринку для впровадження або розвитку бізнесу підприємства.

Перевага морфологічного аналізу полягає у всебічному розгляді певного бізнесу підприємства (у виборі й оцінці його ринкової ніші) з усіх можливих позицій. У процесі морфологічного аналізу ринку можна використовувати будь-який набір показників, які формуватимуть великий масив описів різних напрямків (варіантів) певного бізнесу підприємства.

Використовуючи адекватну систему (критеріїв) оцінки виявляють найпривабливішу для підприємства ринкову нішу, яка, у свою чергу, є основою для формування стратегічної місії підприємства. А представлення стратегічного бачення, своєю чергою, здійснюється шляхом формулювання його у вигляді визначень стратегічної місії підприємства.

Отже, *стратегічне бачення підприємства, сформульоване на основі місії*, окреслює загальну картину перспективи того, "хто ми є, що ми робимо і куди ми йдемо: якими новими справами будемо займатися, яким буде обличчя нашого бізнесу, якою компанією ми збирасмося стати, яку довгострокову позицію ми прагнемо досягти". Воно ідентифікує довгостроковий напрямок розвитку підприємства і той стан до якого воно прямує, стан до якого керівництво підприємства прагне його привести.

І на сам кінець, зауважимо, що хоча місія, а тим паче стратегічне бачення підприємства є індивідуальними та сильно персоніфікованими його (підприємства) ідентифікаторами в

стратегічному контексті, все ж такі існують загальні підходи до алгоритму їх визначення. Так, стратегічне бачення підприємства, сформульоване на основі місії повинне передбачати:

- визначення ринкової ніші підприємства;
- визначення стратегічних намірів підприємства щодо зміни меж існуючої ринкової ніші у майбутньому;
- формулювання пріоритетів ціннісної, етичної і політичної орієнтації підприємства, тобто стратегічного іміджу, який існує і до якого воно прагне;
- забезпечення можливості формулювання генеральних цілей підприємства і головних цілей діяльності на перспективу.

У підсумку зазначимо, що концептуально стратегія для підприємства є способом реалізації його місії та стратегічного бачення і розробка ефективної стратегії підприємства повинна розпочинатися власне з формулювання місії, представлення стратегічного бачення і вибору напрямів розвитку підприємства. А представлення стратегічного бачення і формулювання його у вигляді визначень стратегічної місії підприємства є творчим процесом, який ґрунтується на визначенні (виявленні) найбільш привабливих ринкових ніш для діяльності підприємства.

### **Формулювання мети та визначення завдань підприємства**

Якщо місія окреслює загальні орієнтири функціонування підприємства, що відображають суть його існування та смисл діяльності, а стратегія бачення – напрями розвитку підприємства, то конкретний кінцевий стан, до якого воно прямує, визначається у вигляді його цілей. Вибір цілей підприємства, їх внутрішнє узгодження та уточнення, власне, відбувається на основі і шляхом уточнення сформульованої місії та стратегічного бачення підприємства.

#### **Отже,**

*мета (синонім – ціль) підприємства* (див. рис. 3.2) являє собою деталізацію та уточнення місії і стратегічного бачення підприємства. Мета сприяє виконанню основної функції підприємства, вираженої в його місії. І мета (ціль), на відміну від місії та бачення, фіксує конкретні бажані стани окремих характеристик підприємства, на досягнення яких і спрямовується діяльність підприємства.

Конкретизується місія та стратегічне бачення підприємства у першу чергу в *стратегічних цілях та завданнях*, які стосуються підвищення конкурентоспроможності та поліпшення становища підприємства на ринку, або створення інноваційної цінності (нового продукту та нового ринку) тощо.

Мета підприємства повинна чітко визначати майбутню позицію даного підприємства і щодо таких аспектів, як:

- забезпечення отримання власниками високих прибутків;
- підтримання рентабельності підприємства;
- забезпечення фінансової ліквідності підприємства;
- гарантування безпеки праці та розвитку колективу підприємства.

Також в ній (меті) повинно знайти відображення конкретних сфер діяльності підприємства та визначення конкретних напрямків розвитку бізнесу за сферами діяльності. *Наприклад*, збільшити обсяг продажу продукту "Х" протягом 2-х років; забезпечити підвищення курсу акцій і прибутку компанії тощо.

До речі, "підвищення курсу акцій та прибутків" – це власне пріоритетна довгострокова мета американських корпорацій і нині ця тенденція домінує: усі рішення у великих корпораціях приймаються, виходячи з того, як це вплине на курс акцій, а отримання прибутку стає єдиною

метою. Так, довгострокова мета гігантської американської корпорації "General Electric" формулюється так: забезпечити "агресивне підвищення" прибутку на акціонерний капітал, посісти в галузі перше або друге місце.

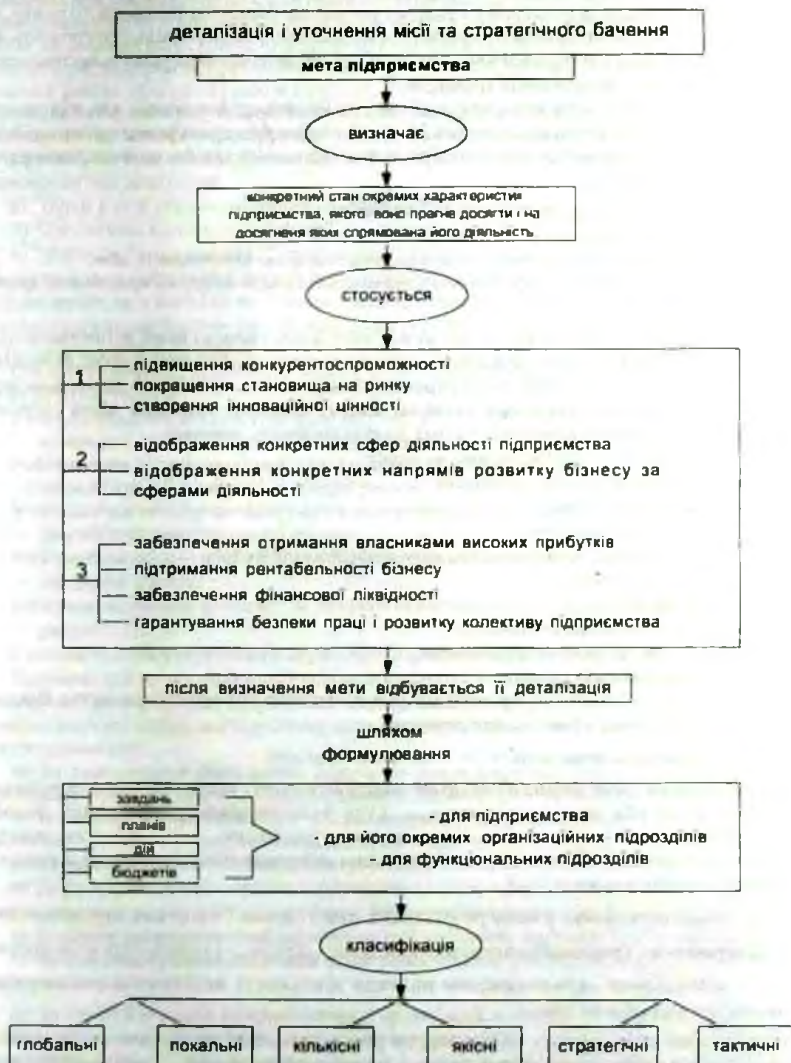


Рис. 3.2. Мета (цілі) підприємства

В Україні ж прийняття рішення про підвищення курсу акцій і прибутку як єдиної мети компанії як недоречне, так і неможливе, бо передчасне, оскільки рівень економічного розвитку ще не відповідає навіть рівню Європи середини 50-х років ХХ ст. Американська модель розрахована на діяльність компаній у сучасних умовах глобального фінансового ринку, на якому постсоціалістичні країни почуваються невпевнено. Вони навіть потерпають від жорсткості та агресивності транснаціональних корпорацій, інтереси яких можуть не співпадати з інтересами конкретної держави і її громадян.

Після того як головну мету визначено, відбувається її подальша деталізація, яка, в кінцевому підсумку приводить до формулювання завдань, планів і бюджетів для окремих організаційних та функціональних підрозділів даного підприємства. При цьому, цілі для *нижчих рівнів* фірми розглядаються як *завдання*.

Будь-яка мета (ціль) складається з трьох елементів:

- ① певного показника, що ідентифікує мету;
- ② способу вимірювання (оцінки) величини показника, що ідентифікує ціль;
- ③ завдання, як певного значення величини показника цілі, якого підприємство прагне досягти.

Кожне підприємство має не якусь одну вузьку мету, а цілу систему цілей, які визначаються його положенням у зовнішньому середовищі, внутрішнім потенціалом, структурою, функціями підприємства тощо. У сучасній теорії управління вирізняють *основні сфери діяльності, у межах яких кожне підприємство визначає власну систему основних цілей* (основні напрямки встановлення цілей підприємства), до яких належать, зокрема:

- ⇒ *позиція (вигідна) підприємства на ринку;*
- ⇒ *рівень (високий) продуктивності;*
- ⇒ *доходи підприємства;*
- ⇒ *фінансова стабільність;*
- ⇒ *активна інноваційна діяльність, впровадження інновацій;*
- ⇒ *робота з клієнтами;*
- ⇒ *менеджмент;*
- ⇒ *висока кваліфікація персоналу;*
- ⇒ *потреби та добробут працівників;*
- ⇒ *соціальна відповідальність*

Разом з тим, існує багато *класифікаційних груп*, які визначають цілі підприємства. В основі виділення цих груп лежать різноманітні критерії.

Так, за *вимірюваністю* виділяють кількісні і якісні цілі.

Залежно від ступеня формалізації цілей виділяють такі їх типи: *добре структуровані* (співвідношення між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі), *слабкоструктуровані* (мета містить елементи як кількісного, так і якісного змісту), *неструктуровані* (мета містить лише якісний опис найважливіших елементів, а кількісні залежності виявити важко).

За *рівнем перемінних у меті* розрізняють цілі з одною і багатьма перемінними.

За *періодом часу реалізації* цілі поділяють на: довго-, середньо- і короткострокові строкові.

За *відповідною спрямованістю* на види діяльності виділяють: *стратегічні, тактичні та оперативні* цілі.

*Стратегічні цілі* вказують на специфічні результати діяльності, яких підприємство планує досягти в довгостроковому періоді, а також конкурентну позицію, котру воно прагне зайняти на ринках для своїх продуктів у перспективі. *Ці цілі розвитку (довготривалого)*. Вони відносяться більшою мірою до напрямку зміцнення становища підприємства в галузі та

до збереження і підвищення його довгострокових конкурентних позицій на ринку. Вони виявляють *стратегічні наміри* підприємства займати конкретну ринкову позицію: досягнути лідерства в галузі в національному масштабі; домінувати у певній ринковій ніші; перегнати ринкових лідерів; зробити технологічний винахід і відкрити нову перспективну галузь тощо. *Прикладами* стратегічних цілей підприємства можуть слугувати: більша частка ринку; вищий, більш захищений ранг; краща якість продукції; нижчі витрати по відношенню до основних конкурентів; ширший чи привабливіший набір продуктів; краща репутація серед споживачів; кращий рівень обслуговування клієнтів; визнання в якості лідера технології чи/або у впровадженні нової продукції; збільшення можливості конкурувати на міжнародному ринку; розширення можливості зростання; повне задоволення покупця тощо.

При виборі будь-якої стратегічної мети підприємства обов'язково необхідно з'ясувати відповіді на такі запитання:

- а) "Що й у якій кількості робити підприємству?"
  - б) "Як і якими засобами робити?"
  - в) "Для кого і коли робити?"
- щоб досягти успіху в перспективі. Для цього необхідно з'ясувати: у яких галузях склалися найбільш сприятливі умови для функціонування і розвитку підприємства; де, у кого і на яких умовах можна буде придбати необхідні ресурси; потенційні загрози і можливості, що очікують підприємство у випадку вибору тієї чи іншої стратегічної мети (і відповідної їй стратегії).

Перелік типових стратегічних рішень, із сукупності яких здійснюється первинний вибір може бути наступний:

- збереження досягнутих позицій на старих (традиційних) ринках збуту продукції підприємства при зміні економічних умов;
  - збільшення обсягів продажу при дотриманні пропорцій між продукцією, що випускається і при збереженні географії ринків;
  - збільшення обсягів продажу при зміні пропорцій між продукцією, що випускається і при збереженні географії ринків;
  - збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції при збереженні географії ринків;
  - збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції і зміни географії ринків;
  - зменшення обсягів продажу за рахунок згортання виробництва деяких видів продукції.
- Тактичні цілі точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент. *Оперативні цілі* точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку підприємство бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі.

☛ За *характером діяльності*, беручи до уваги існуючий стан підприємства і його перспективи розвитку, цілі можуть відображувати тенденції до стабілізації, зростання і скорочення.

☛ За *змістом (напрямами) діяльності* підприємства цілі можна поділити на: економічні, організаційні, наукові, технічні, соціальні, екологічні.

☛ За *спрямованістю* – зовнішні і внутрішні.

☛ За *функціональним аспектом (функціональними сферами)* діяльності підприємства можна виділити: маркетингові, виробничі, фінансові, інноваційні, кадрові тощо цілі.

☛ За *рівнем пріоритетності, значимості* цілі поділяють на основні (головні) і другорядні.

☛ За *взаємним співвідношенням цілей* розрізняють: комплементарні, індивідуальні і конкуруючі цілі.

☛ За *ієрархією рівнів підприємницької організації*, а відтак за місцем в ієрархії цілей, виділяють вищі і підпорядковані (*суборганізаційні* – підринуючі).

☛ За *величиною охоплення сфери впливу* розрізняють глобальні (*суборганізаційні* – загальні) і локальні (*суборганізаційні* – специфічні) цілі.

✓ **Глобальні цілі** є довгостроковими цілями, що безпосередньо підпорядковані місії фірми. Вони, по суті, є загальними цілями підприємства, які відображують його місію і визначають основні напрямки програми його розвитку. Важливо уявити, що глобальні (загальні) цілі підприємства визначають дії підприємства як єдиного цілого і є основою для розробки його (підприємства) ділової стратегії. Дані цілі можуть формулюватися або *достатньо узагальнено (наприклад)*, забезпечити стійкість становища фірми; розробити нові напрямки розвитку, нові види діяльності фірми; забезпечити оптимальну рентабельність; протягом 2-х років стати лідером на місцевому ринку; підвищити якість продукції; збільшити рівень капіталізації підприємства тощо), або *містити більш детальну характеристику (наприклад)*, збільшити на 50% прибуток протягом року). Одночасно з формуванням загальних (та інших) цілей необхідно проводити їх ранжування за прийомом пріоритетності. Так, в результаті проведення ранжування такої вищеразних загальних цілей для підприємства, як наприклад а) забезпечення стійкості становища підприємства на ринку і в галузі; б) формування нових напрямів (видів) діяльності; в) забезпечення оптимальної рентабельності, – їх пріоритетність може бути визначена в наступній послідовності: 1) забезпечення оптимальної рентабельності; 2) забезпечення стійкості становища підприємства; 3) формування нових напрямів (видів) діяльності.

- ✓ **Глобальна мета** виступає в якості основи для встановлення **локальних цілей** щодо:
  - **його організаційних підрозділів і окремих напрямків бізнес-діяльності** (синоніми – для окремих ділових (бізнес-) одиниць, для окремих бізнес-напрямків чи видів діяльності підприємства, для складових великого підприємства, для стратегічних господарських центрів (стратегічних бізнес-центрів));
  - **його функціональних підсистем** (для маркетингу, виробництва, персоналу, технології та обладнання, фінансів, НДДКР, менеджменту тощо).

Локальні цілі можуть бути як функціональними (специфічними), так і шляхами для окремих організаційних підрозділів фірми, підприємства чи окремих напрямків їх бізнес-діяльності. Так, деталізованою (спеціальною) метою є: збільшення обсягу реалізації і темпів зростання підприємства по його організаційним підрозділам, видам діяльності, філіям, дочірнім компаніям тощо; зростання прибутку і особливо рентабельності кожного окремого підрозділу, що виступає центром прибутку (СПЦ чи СБЦ); зростання виручки; зростання експорту; платоспроможність; продуктивність праці тощо. *та специфічні цілі, що встановлюються шляхом визначення напрямку розвитку у відповідних функціональних галузях (сферах) діяльності підприємства (наприклад, в сфері маркетингу – досягнення певного рівня реалізації продукції на одному чи декількох ринках, диверсифікація продукції, розширення обсягу послуг тощо; в сфері виробництва – зниження витрат виробництва, розміщення виробництва між дочірніми підприємствами, забезпечення більш ефективного використання ресурсів тощо; в сфері фінансів – збільшення частки власних засобів у передбачуваніс KB на плановий період, підвищення рівня капіталізації підприємства, приріст дивідендів на одну акцію тощо; в сфері НДДКР – розвиток нових продуктів, підвищення якості продукції, удосконалення технічного рівня виробництва тощо).*

#### Оже,

**локальні цілі** – це сукупність взаємодоповнюючих цілей, реалізація яких спрямована на досягнення глобальної мети.

Вони мають характер підтримуючих цілей, жорстко погоджуються з загальними цілями підприємства і є основою для розробки бізнес- (для мультибізнесових і структурованих підприємницьких організацій) та функціональних стратегій підприємства. *Наприклад*, такі цілі, як підвищення рентабельності, покращення якості виробів, покращення умов праці, зростання активів чи курсу акцій підприємства забезпечують зростання обсягів виробництва і збуту продукції цього підприємства.



В сукупності локальні та глобальні (загальні) цілі утворюють ієрархію цілей, яка є декомпозицією цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня і яка встановлює їх відносну важливість та черговість. Найнижчими рівнями такої ієрархії цілей є завдання (підціль), на які деталізуються (декомпонуються) локальні цілі для конкретних виконавців в структурі підприємства і, на сам кінець, конкретні дії щодо їх (завдань) реалізації. Причому, кожна мета (ціль) має свій часовий горизонт, який визначає строки її досягнення. На підприємствах, які самостійно розробляють стратегію, доцільно будувати таку ієрархію у вигляді так званого "дерева цілей" – графа зв'язків числових значень взаємозв'язаних показників. Такі "дерева цілей" будують (варто будувати) при організації виробництва нової продукції, створенні (будівництві) нових виробничих потужностей чи соціальних об'єктів тощо.

Слід зазначити, що для виображення цілей навіть дуже простої підприємницької організації треба використовувати комплексний підхід, тобто створити систему цілей підприємства, опираючись на їх класифікацію. Однак навіть досить детальна класифікація не дає змоги висвітлити повний взаємозв'язок і взаємозалежність цілей підприємства. Тому, як уже було сказано, особливу увагу при створенні системи цілей підприємства необхідно приділяти побудові так званого "дерева цілей" підприємства, тобто графічного зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей підприємства, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети – місці на підціль, завдання та окремі дії. Основною ідеєю побудови "дерева цілей" є декомпозиція, тобто розкриття структури системи, коли її за окремою ознакою поділяють на окремі складові. Декомпозиція дозволяє пов'язати генеральну мету підприємства зі способами її досягнення. При побудові "дерева цілей" необхідно дотримуватися наступних вимог:

- ⇒ мета вищого рівня є орієнтиром для розробки цілей нижчого рівня;
- ⇒ цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня, причому сукупність цих цілей повинна зумовлювати досягнення початкової мети;
- ⇒ при побудові "дерева цілей" слід враховувати як вертикальну, так і горизонтальну координацію цілей;
- ⇒ цілі мають бути сформульовані для кожного напрямку діяльності, кожного структурного підрозділу підприємства;
- ⇒ під час декомпозиції цілей слід досягти узгодження між довго-, середньо- і короткостроковими цілями, між різними сферами бізнесу і видами діяльності підприємства (виробництвом і маркетингом, виробництвом і фінансами тощо).

Для побудови "дерева цілей" переважно застосовують метод "деагрегації" і метод "забезпечення необхідних умов".

Обґрунтоване "дерево цілей" полегшує розробку стратегій підприємства, оскільки повністю відображає взаємозв'язок і взаємозалежність різноманітних цілей підприємства. Якщо ієрархія цілей (у формі "дерева цілей") побудована правильно, то кожний підрозділ підприємства, досягаючи своїх цілей, забезпечує реалізацію, досягнення цілей підприємства в цілому.

Прикладом ієрархії (системи) цілей може слугувати наступна декомпозиція цілей однопрофільного підприємства, представлена у такому вигляді:

**Загальна мета:** забезпечити вихід підприємства в десятку лідируючих фірм в галузі.

**Досягнення цієї мети передбачається за рахунок (підтримуючі, забезпечуючі цілі):**

- 1) підтримання темпів зростання прибутків на X% в рік;
- 2) збільшення сумарного обсягу реалізації продукції на Y%;
- 3) збільшення частки на ринку на Z%;
- 4) підвищення і утримання прибутковості на вкладений капітал на певному рівні;
- 5) забезпечення прибутку від нових інвестицій на певному рівні;
- 6) підвищення продуктивності праці на V%;

7) забезпечення в загальному обсязі продажу не менше певної частки нової продукції.

*Досягнення даних цілей забезпечуватиметься шляхом дотримання визначених напрямів розвитку (завдань) у відповідних функціональних галузях (сферах) підприємства:*

- в сфері маркетингу: досягнення певного рівня реалізації продукції на одному чи декількох ринках, диверсифікація продукції, розширення обсягу послуг тощо;
- в сфері виробництва: зниження витрат виробництва, забезпечення більш ефективного використання ресурсів, вибір оптимального типу технології виробництва тощо;
- в сфері фінансів: збільшення частки власних засобів у передбачуваних інвестиціях на плановий період, підвищення рівня капіталізації підприємства, приріст дивідендів на одну акцію тощо;
- в сфері НДДКР: розвиток нових продуктів, підвищення якості продукції, удосконалення технічного рівня виробництва тощо;
- і так далі в сферах відносин з місцевою владою, кадрів персоналу, охорони навколишнього середовища, організації менеджменту тощо.

Як бачимо, цілі, які висуваються перед підприємством, так чи інакше (прямо чи опосередковано) здійснюють багатогранний вплив як на саме підприємство, так і на його оточення. І визначення адекватних цілей є абсолютно необхідним для успішного функціонування підприємства в перспективі, а їх неправильне формулювання може призвести до серйозних негативних наслідків. Тому, *приймаючи конкретне рішення (щодо визначення чи зміни мети, цілей підприємства), слід передбачати при цьому (при формулюванні цілей) відповіді на такі запитання:*

1. Чи це добре для суспільства?
2. Як віднесуться до цього рішення працівники фірми?
3. Як віднесуться до цього рішення інвестори, акціонери, кредитори?
4. Як відреагують конкуренти?
5. Як зміняться при цьому конкурентне середовище?
6. Як вплине рішення на покупців?
7. Як вплине рішення на навколишнє середовище?

*Основні правила (принципи) визначення стратегічних цілей підприємства можна сформулювати таким чином:*

- ① основні (глобальні) цілі перспективного розвитку залежать від особливостей кожного конкретного підприємства;
- ② підприємство повинно виділяти основну (глобальну) мету і декілька підпорядкованих їй локальних, які забезпечують досягнення основної;
- ③ формування основної глобальної та локальних цілей при виробленні довготривалої стратегії має *ітеративний* (повторення) *характер*: спочатку формулюється основна (глобальна) мета (наприклад, виведення підприємства із збиткового в рентабельне), а потім, при прогнозуванні та вивченні умов, засобів, можливих шляхів, строків та результатів, вона уточнюється та обґрунтовується рішеннями щодо різних видів діяльності підприємства (щодо різних СЗГ підприємства), по кожному з яких також може бути виділено один або декілька показників, які ідентифікують та конкретизують мету.

☞ *Процес визначення цілей складається з таких основних етапів:*

- ☞ Виявлення й аналіз трендів, які спостерігаються в середовищі підприємства, в його оточенні та у внутрішній структурі. Так як цілі підприємства залежать безпосередньо від стану його зовнішнього оточення і внутрішніх можливостей

(потенціалу підприємства), то виявлені в них тренди дають змогу визначати адекватні довгострокові цілі відповідно до сформованого передбачення розвитку підприємства і відповідно коректувати їх у випадку змін у середовищі підприємства, що впливають на зміни цих трендів.

Встановлення (вибір) цілей для підприємства в цілому (загальних цілей) і визначення їх пріоритетності. **Визначення загальних цільових орієнтирів підприємства** (збільшення (бажаний рівень) прибутку на інвестований капітал, збільшення (бажаний рівень) прибутку на акціонерний капітал, забезпечення стійкості на ринку, збільшення частки ринку, бажаний розмір виручки, зростання частки нових продуктів в обсязі продажу тощо) вимагає встановлення їх пріоритетності (ранжування) і узгодження. **Ф. Котлер** радить вибір цілей розпочинати з фінансових, а на їх основі формулювати маркетингові цілі. У випадку утруднень з ранжуванням цілей застосовують метод експертних оцінок.

Побудова ієрархії цілей. Формування "дерева цілей" передбачає: а) декомпозицію головних цілей за напрямками діяльності підприємства; б) їх ранжування за принципом пріоритетності (забезпечення максимальної рентабельності при збереженні видів діяльності; забезпечення стійкості становища підприємства, розроблення нових видів діяльності (напрямків розвитку)); в) уточнення (декомпозицію) загальних цілей на рівні стратегічних господарських центрів (бізнес-одиниць) підприємства відповідно до конкретного ринку та ролі, яку воно прагне відігравати на ринку. При цьому слід враховувати шлях досягнення цієї позиції (шляхом мінімізації витрат, диференціації чи фокусування). Але на цьому етапі здійснюється лише загальна орієнтація підприємства, яка буде оформлена в конкретну бізнес-стратегію для кожного СПБ (СГП) підприємства. В загальному, побудова ієрархії цілей ("дерева цілей") має такий алгоритм: встановлюються головні цілі підприємства; на їх основі розробляють специфічні цілі для конкретних СГП, філіалів, дочірніх компаній і цілі розвитку функціональних сфер підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, НДДКР тощо).

Визначення індивідуальних цілей. Мається на увазі встановлення завдань для конкретних виконавців в організаційно-економічній та функціональній структурі підприємства.

Окремої уваги заслуговують **вимоги, яким повинні відповідати правильно сформульовані цілі**. Основними такими вимогами є:

- **конкретність і вимірність цілей** (цілі треба формувати так, щоб їх можна було кількісно виміряти, чи будь-яким іншим способом об'єктивно визначити чи досягнуто мети, чи ні);
- **реальність і досяжність** (нереальність мети призводить до дезорієнтації підприємства, що негативно позначається на його діяльності);
- **погодженість** (несуперечливість, сумісність) цілей підприємства (довгострокові цілі відповідають місій, а короткострокові – довгостроковим тощо);
- **однозначність для сприйняття, ясність**;
- **гнучкість** (цілі доцільно встановлювати так, щоб залишалась можливість для їх коригування відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства);
- **орієнтація на високий результат і шукана обґрунтованість**;
- **коректність** (мета має давати чітке уявлення про напрям руху підприємства для її досягнення);

- *прийнятність* (цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів впливу, які визначають діяльність підприємства. Прийнятність також означає необхідність урахування звичаїв, потреб, традицій і цінностей підприємства);
- *відображення змісту діяльності підприємства*.

Встановлені цілі є законом для підприємства в цілому і його окремих підрозділів та персоналу. Але вони не є незмінними. Вони *можуть мати ситуаційний характер*, тобто можуть коригуватися кожного разу як змінюється середовище підприємства. Або *цілі підприємства можуть змінюватися систематично*: на базі довгострокових цілей формуються короткострокові, а при досягненні короткострокових цілей розробляються довгострокові цілі з урахуванням змін середовища.

Визначені цілі і завдання підприємства повинні коригуватися на основі аналізу його зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення і оцінки сильних і слабких сторін підприємства, виявлення існуючих і ймовірних загроз та можливостей для нього в зовнішньому оточенні.

## ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

### *Зовнішнє оточення фірми і його характеристика*

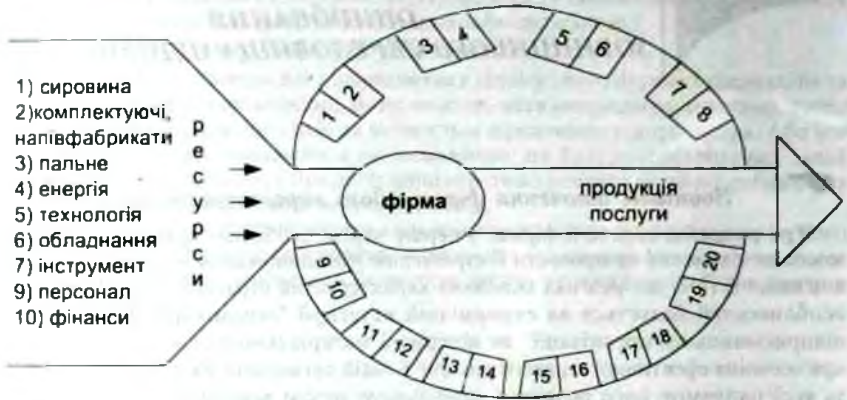
При розробці стратегії фірми, у першу чергу, необхідно врахувати і оцінити її зовнішнє оточення та провести її стратегічне позиціонування в цьому оточенні. Це пов'язано з тим, що розгляд основних характеристик стратегії, її проблематики та особливостей базується на економічній категорії "середовище функціонування підприємницької організації" як відкритої матеріально-речової системи. А суть призначення ефективної стратегії полягає в такій організації діяльності підприємства, за якої напрямок його розвитку найбільшою мірою відповідає тенденціям змін в оточенні підприємства. Таким чином при прийнятті стратегічних рішень, тобто при розробці стратегії, аналіз структурних складових оточення підприємницької організації є найважливішим етапом. При цьому це й найбільш складний та трудомісткий етап процесу вироблення стратегії підприємства.

■ Аналіз зовнішнього середовища фірми передбачає структурування зовнішнього середовища (наприклад, на *макросередовище і безпосереднє оточення*) та наступне дослідження факторів виділених компонент. Слід зауважити, що проблема структурування середовища підприємства не є проблемою, що виникла сама по собі, вона скоріше має підпорядкований характер. Необхідність структурування середовища виникає з необхідності класифікації сил (факторів) впливу та необхідності кількісної або якісної оцінки цих сил (факторів). Оцінка сил (факторів) проводиться для виявлення можливості їх впливу на організацію (підприємство) і навпаки з метою оцінки стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства і вибору для них оптимальних стратегій.

При чому, на відміну від концепцій західних теоретиків, у вітчизняних економістів домінуючим є підхід до структурування середовища, який базується на можливості вивчення окремих складових середовища, а середовище підприємства розглядається переважно з позицій можливості проведення аналізу факторів його впливу на підприємство і може бути структуроване на *макросередовище, безпосереднє оточення* (складові зовнішнього середовища) і *внутрішнє середовище*.

■ Аналіз *макрооточення* (див. рис. 4.1) охоплює вивчення впливу на фірму таких груп компонент (факторів), як: стан економіки (за загальноекономічними показниками); правовий господарський режим; політичні процеси (фактори); природне середовище та ресурси; соціальні та культурні фактори; науково-технологічний процес; інфраструктура (ринкова, виробнича, соціальна); профспілки; міжнародні фактори; державні органи управління; податкова система; політика державного регулювання економіки; національні фактори; регіональні фактори; освітні фактори тощо.

зовнішнє середовище



макрооточення

- 1) стан економіки
- 2) правове регулювання
- 3) політичні процеси
- 4) природне середовище і ресурси
- 5) соціальні і культурні фактори (складові суспільства)
- 6) НТП
- 7) інфраструктура
- 8) профспілки
- 9) політичні фактори
- 10) міжнародні фактори
- 11) державні органи управління
- 12) податкова система
- 13) політика регулювання
- 14) національні фактори
- 15) освітні фактори
- 16) регіональні фактори

безпосереднє оточення

- 17) споживач;
- 18) покупець
- 19) постачальники матеріальних ресурсів, технологій, техніки, персоналу, фінансів тощо
- 20) конкуренти
- 21) бар'єри входження в бізнес

Рис. 4.1. Зовнішнє середовище фірми

✱ **Макрооточення** – це фактично сукупність факторів, які прямо не пов'язані з підприємством, але опосередковано впливають на формування його бізнесу та довгострокової прибутковості (через створення певної загальної атмосфери ведення бізнесу). У свою чергу, саме підприємство на ці фактори не може впливати взагалі або має незначний вплив.

гз **Безпосередні (чи мікро-) оточення** (див. рис. 4.1) доцільно аналізувати за такими основними груповими компонентами (групами факторів): *покупці* (покупці, клієнти), *споживачі*, *постачальники матеріальних ресурсів*, *технології*, *техніки*, *кадрів*, *фінансів* тощо; *конкуренти* (функціонуючі і нові, потенційні); *бар'єри входження в бізнес*.

Безпосереднє середовище (деколи його ще називають проміжним, мікросередовищем тощо) – це фактично галузі бізнесу та ринки (продуктів та ресурсів), а ще точніше сукупність факторів і учасників галузей бізнесу та ринків, що *безпосередньо* контактують з підприємством, впливають на нього та прямо формують його довгострокову прибутковість і на які саме підприємство може впливати через встановлення ефективних зв'язків і стратегій.

Найбільш змістовним дослідженням щодо характеристики основних груп елементів безпосереднього (проміжного, мікро-) середовища підприємства відзначаються прихильники моделі "галузевої структури". Вони ототожнюють зовнішнє безпосереднє середовище з галузю або галузями, в яких функціонує підприємство. Методологічну базу для аналізу галузевої структури вперше запропонував М. Портер. Згідно з моделлю "галузевої структури" галузь є (безпосереднє) середовище складається з низки "конкурентних сил", які мають двоїтий характер впливу: нові можливі (потенційні) конкуренти, які входять в галузь; загрози з боку товарів-субститутів; компанії-конкуренти, які вже надійно закріпили свої позиції в галузі; дії продавців (постачальників); дії споживачів (клієнтів, покупців). З одного боку, ці конкурентні сили *загрожують* виживанню підприємства, з іншого – *створюють передумови* для підвищення ефективності його діяльності. Отже, позитивний або негативний вплив конкурентних сил на підприємство визначається діями конкурентних факторів, до яких М. Портер відносить покупців (клієнтів, споживачів), постачальників, товари-замінники, підприємства, що потенційно можуть увійти в галузь, прями (функціонуючі) конкуренти та їх групи.

Так, *можливість появи інших підприємств у галузі* спричиняє появу своєрідних бар'єрів, вплив яких проявляється у разі необхідності виходу або входу в галузь: економія на масштабах виробництва, досвід (потребує значних інвестицій від нових конкурентів); диференціація продукції (унікальність, визнана торгова марка); потреби в капіталі (досить великі початкові вкладення); витрати конверсії, переорієнтація підприємства на випуск нової продукції; недостатня кількість каналів розподілу продукції для нових підприємств-конкурентів.

Розробку ж чіткої політики щодо подолання усіх цих бар'єрів, а також подолання причин (або бар'єрів), які лежать в основі інших сил, що впливають на конкуренцію в галузі, відповідно до цлей підприємства, власне, і передбачає стратегія (конкурентоспроможності) підприємства. На думку М. Портера, підприємство повинно визначити можливості і загрози оточення та свої сильні та слабкі сторони, а відтак і стратегію поведінки, аналізуючи сили (групові фактори), які впливають на конкуренцію в галузі, де воно функціонує, і причини (конкретні фактори), що лежать в їх основі.

Для повноти характеристики безпосереднього оточення (тут галузі) відмітимо конкретні фактори впливу на конкуренцію в галузі (чи причини інтенсифікації конкуренції в галузі) також й з боку інших "сил" (групових факторів), які є:

аналізувати при оцінці галузі. *З боку функціонуючих конкурентів* це: пропозиція товарів за зниженими цінами; реклама; надання споживачам додаткових послуг; післяпродажне обслуговування; велика кількість конкурентів або приблизна рівність їх сил; повільне зростання галузі; високий рівень постійних витрат; відсутність диференціації; високі вхідні бар'єри. *З боку груп споживачів* це: перевищення обсягу купівлі продукції галузі обсягів продажу постачальників; ситуація, коли витраті чи закупівлі групи споживачів в значній їх частині приходиться на продукцію галузі; стандартизація або недиференційованість продукції, яку купує група споживачів; нечутливість до витрат конверсії; низькі прибутки; незалежність (в істотній мірі) якості власної продукції чи послуг споживача від продукції галузі; добра поінформованість споживача щодо попиту, цін тощо. *З боку постачальників*, які можуть впливати на конкуренцію в галузі, підвищуючи ціну або знижуючи якість своїх товарів чи послуг, це: домінування кількох компаній; вищий рівень концентрації в такій групі як в галузі; де вони продають свою продукцію; відсутність конкуренції з виробниками кінцевиків продукції, яку група постачальників продає в галузі; не пріоритетність галузі для постачальника (галузь не є одним з важливих замовників постачальників); вирішальне значення продукції постачальників для галузі; диференційованість продукції постачальників; реальність загрози проникнення покупців в галузь постачальників за допомогою вертикальної інтеграції. *З боку товарів-замінників* вплив на конкуренцію в галузі обумовлений тим, що поява таких товарів обмежує можливості отримання прибутків в галузі і визначає верхні межі цін, які можуть встановити підприємства без зниження норми прибутку.

Віттак *серед основних стандартних конкретних характеристик (позицій)* виділених груп факторів (сил) впливу на підприємство, за якими мінімально оцінюється (слід оцінювати) безпосереднє оточення підприємства – у даному випадку *галузь чи галузі бізнесу*, можна відзначити: розмір ринку; масштаб конкуренції; темпи зростання ринку і стадія, на якій перебуває ринок (початок піднесення, швидке зростання і злет, початок зривості, кінець зривості, насичення, застій і старіння, спад); кількість конкурентів та їх відносні розміри; кількість покупців і їх фінансові можливості; напрямки і темпи технологічних змін як у процесі існуючого виробництва, так і у створенні нових продуктів; легкість (чи бар'єри) входження в галузь і виходу з неї; ступінь диференціації продукції конкурентів; можливість економії на масштабах виробництва; ступінь завантаження виробничих потужностей; наявність інвестицій в галузь; рівень рентабельності (прибутковості) галузі порівняно із середнім рівнем рентабельності (прибутковості) економіки в цілому тощо.

Отже, діагностика безпосереднього оточення з використанням моделі конкурентних сил в галузі зводиться до аналізу конкурентів, які діють у межах однієї галузі, потенційних конкурентів, які можуть вийти на ринок, виробників товарів-замінників, покупців продукції галузі, постачальників ресурсів виробникам. Даний аналіз передбачає виявлення конкретних аспектів (факторів, компонент), від яких залежить ефективність роботи певного підприємства, собівартість і якість його продукції.

Головним ж недоліком такої (галузевої) моделі зовнішнього оточення є її функціональна обмеженість, яка полягає в урахуванні тільки галузевих взаємозв'язків. Позагалузеві зв'язки в ній не беруться до уваги, але згадуються як джерела інших "зовнішніх сил" впливу. В Україні дослідження безпосереднього оточення має певну специфіку, на яку також треба звернути увагу. Так, зокрема, доцільним вважається введення до моделі безпосереднього оточення деяких типів організацій, що регулюють діяльність підприємств, але не входять до моделі М. Портера. Наприклад, організації-регулятори, партнери тощо.

Певно, як проведено структурування та визначено основні групи (та їх окремі елементи,



компоненти) факторів зовнішнього середовища підприємства, необхідно отримати всю можливу інформацію по окремим найвпливовішим елементам (позиціям, факторам) виділених груп шляхом: 1) сканування середовища; 2) моніторингу середовища; 3) прогнозування майбутнього стану середовища.

А заключним етапом аналізу середовища є **оцінювання** отриманої в ході його попереднього дослідження інформації і **визначення** шляхом експертної діагностики:

- *тенденцій зміни (розвитку) факторів зовнішнього середовища;*
- *їх впливу на підприємство і відтак визначення (класифікації) факторів зовнішнього оточення як можливостей і загроз підприємства, що містить його зовнішнє оточення;*
- *можливої відповідної реакції на них підприємства. Результати даного оцінювання використовують для стратегічного аналізу (оцінки СЗГ) і визначення альтернативних стратегій.*

Можливий набір типових факторів формування можливостей і загроз зовнішнього оточення для підприємства запропонували А. Томпсон і А. Стрікланд (див. рис. 5.4 даного посібника).

#### **Отже,**

як бачимо, для того, щоб запропонувати ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували конкурентоспроможність підприємства, необхідно правильно оцінити середовище (інтерпретоване, представлене як галузь, ринок чи СЗГ), в якому підприємство функціонує чи має намір функціонувати. А безпосередня роль, призначення оцінки (діагностики) зовнішнього оточення полягає у визначенні **можливостей** (позитивні чинники зовнішнього середовища, які підприємство намагатиметься використати для зміцнення своєї позиції) і **загроз** (негативні чинники зовнішнього середовища, які повинні бути під постійним контролем підприємства з метою уникнення чи зменшення їх впливу на підприємство) підприємства, які містить макро- і безпосереднє його оточення, тенденцій їх розвитку і можливої реакції підприємства на їх вплив.

### **Методологія аналізу зовнішнього оточення фірми**

Методологію аналізу середовища (зовнішнього і внутрішнього) фірми (об'єкти, предмет та мету аналізу) ілюструє рис. 4.2.

#### **Головне завдання зовнішнього аналізу полягає у тому, щоб:**

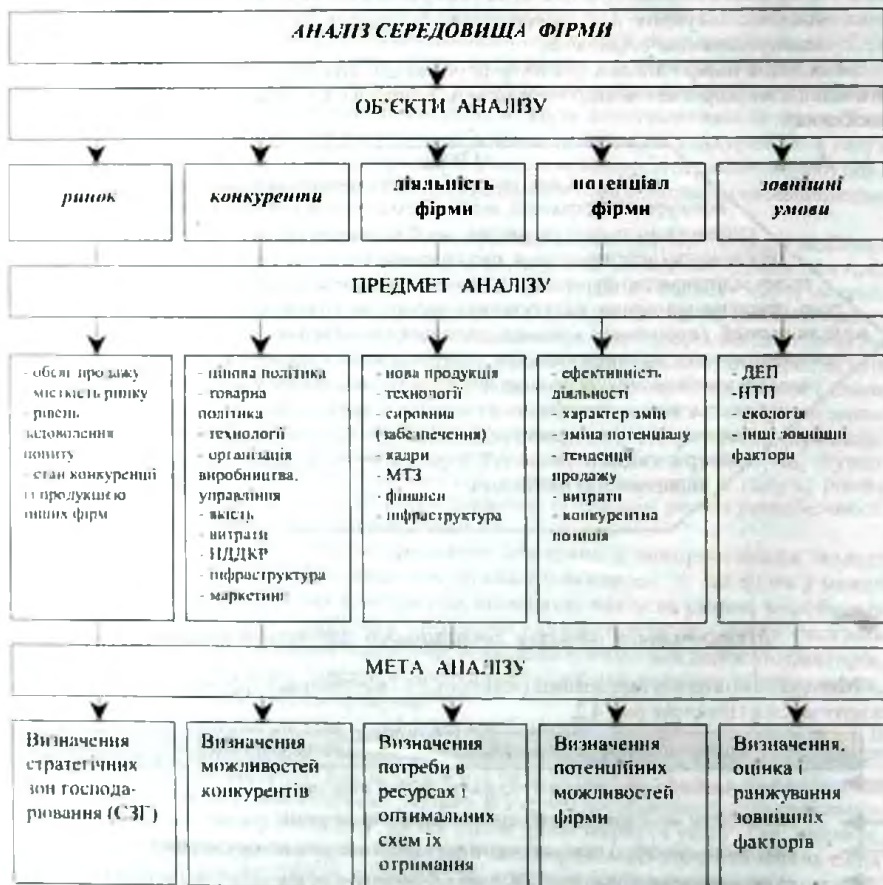
- *встановити межі, в яких буде діяти фірма, так звані СЗГ;*
- *виначити можливі сприятливі ситуації та загрози;*
- *вияснити наміри, а також сильні та слабкі сторони конкурентів;*
- *визначити привабливість СЗГ, в яких функціонує чи має намір діяти підприємство.*

**Проблематика зовнішнього аналізу** (див. рис. 4.3) має на меті отримати відповіді на такі питання:

- ❖ Які фактори є суттєвими для досягнення успіху на конкретних ринках і в конкретних галузях та секторах економіки?
- ❖ Які шанси та які загрози існують в конкретних сферах економічної діяльності фірми?
- ❖ Якими перевагами володіють конкуренти? Які будуть найбільш вірогідні кроки конкурентів в майбутньому?
- ❖ Які успішні тенденції спостерігаються та є їх причиною?

**Проведення зовнішнього аналізу** (див. схему 4.3) передбачає такі загальні процедури:

- вивчення ринку ресурсів та продуктів конкурентів;
- визначення становища підприємства в галузі;
- вивчення законодавства;
- оцінка можливостей транспорту та джерел енергії тощо.



*Рис. 4.2. Методологія аналізу середовища фірми*

В цілому зовнішній аналіз охоплює: аналіз ринку постачальників; аналіз ринку збуту; аналіз ринку фінансових ресурсів; аналіз купівельної спроможності ринку продукту; аналіз галузі; аналіз технологічної сфери; аналіз соціально-політичної, правової ситуації; визначення і аналіз конкурентів та їх конкурентоспроможності.

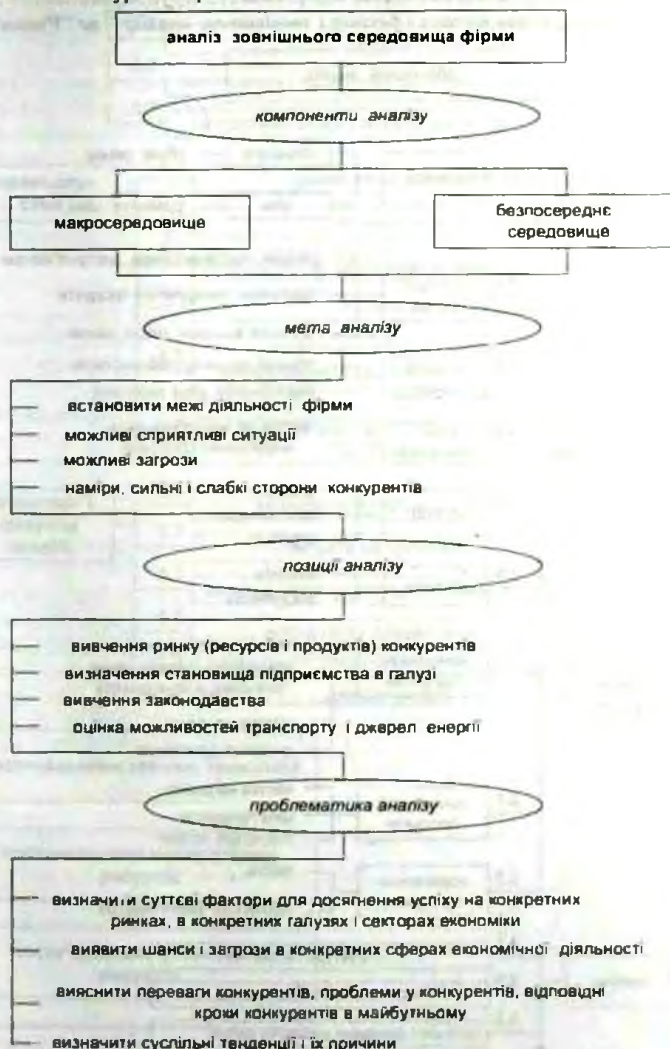


Рис. 4.3. Зміст аналізу та оцінки зовнішнього середовища фірми

## Позиції зовнішнього аналізу

Основні позиції (фактори) зовнішнього аналізу, які можна запропонувати (є доцільними для аналізу) для вітчизняних підприємств, ілюструє рис. 4.4.

«Отже, перша групова позиція (фактор) зовнішнього аналізу – це "Ринок"».

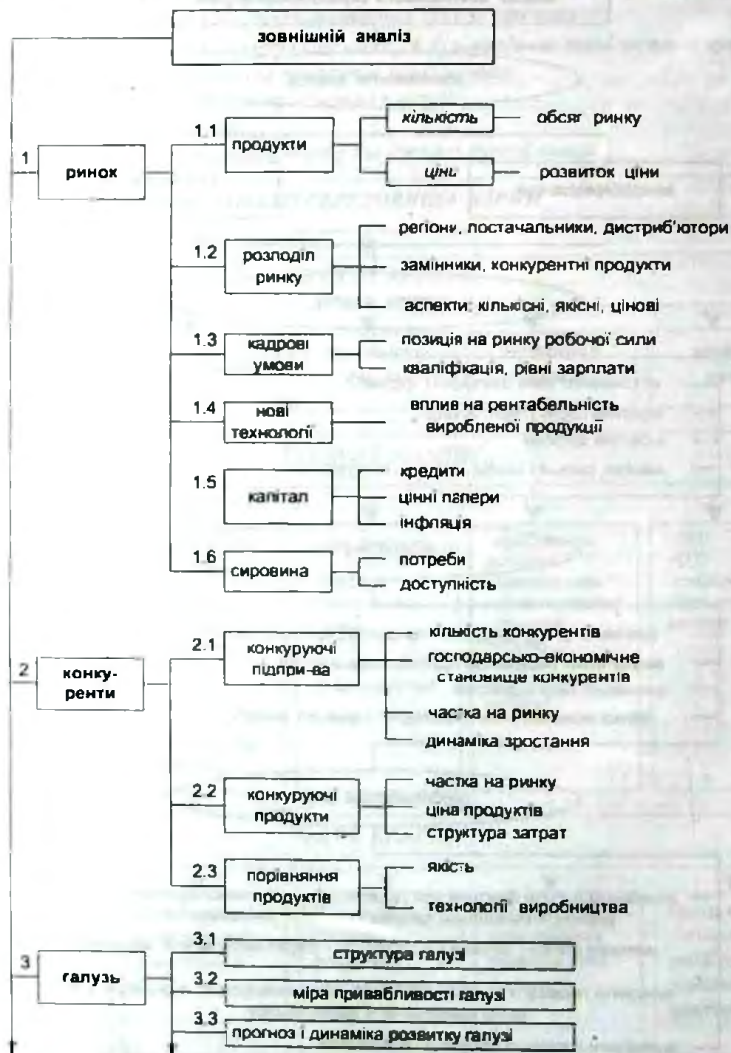
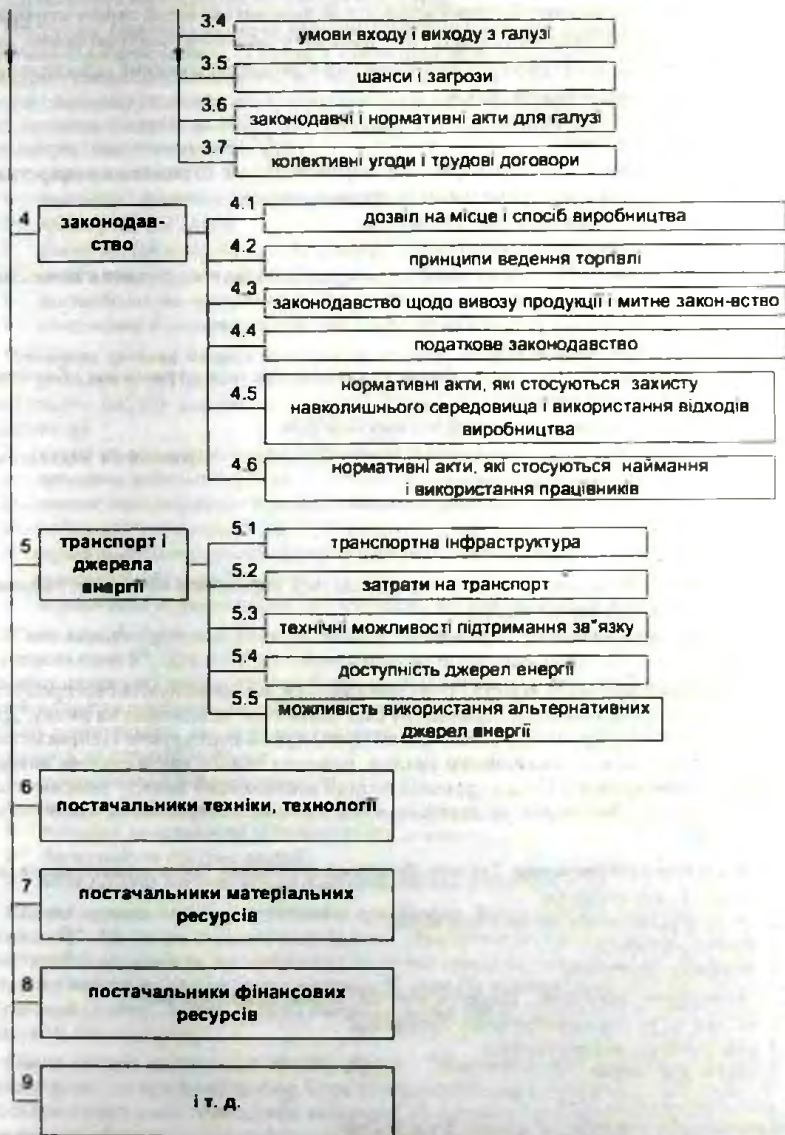


Рис. 4.4. Позиції зовнішнього аналізу вітчизняних підприємств

Продовження рис. 4.4.



На ринку підприємство здійснює збут своїх товарів та послуг. І ринок постачає підприємству сировину та напівфабрикати, а також надає різноманітні послуги.

Відтак для вироблення стратегії підприємства суттєве значення має аналіз та прогнозування ринку. По цій позиції здійснюється аналіз та прогноз, тобто *оцінюють такі компоненти, як:*

① **"Продукти"**. По цьому елементу передбачається отримання кількісних характеристик за такими параметрами (показниками), як:

- 1.1. обсяг ринку (кількість);
- 1.2. розвиток ціни (ціна).

② **"Розподіл ринку"**. По цьому фактору передбачається отримання конкретних характеристик\* за такими параметрами (показниками):

- 2.1. регіони, постачальники, дистриб'ютори;
- 2.2. замітники, конкурентні продукти.

③ **"Кадрові умови"**. По цьому елементу передбачається отримання кількісних характеристик за такими ознаками:

- 3.1. пропозиція на ринку робочої сили;
- 3.2. кваліфікація, рівень зарплати.

④ **"Нові технології"**. По цьому фактору передбачається отримання кількісних характеристик за такою позицією:

- 4.1. вплив на рентабельність продукції, яка виробляється.

⑤ **"Капітал"**. По цьому елементу передбачається отримання кількісних характеристик за такими показниками:

- 5.1. кредити;
- 5.2. цінні папери;
- 5.3. інфляція.

⑥ **"Сировина"**. По цьому елементу передбачається отримання кількісних і цінкових характеристик за такими позиціями:

- 6.1. потреба, доступність;
- 6.2. ціна.

Так як на ринку діє багато конкуруючих підприємств, які пропонують свої продукти та послуги на власних умовах, підприємству слід знати своє положення на ринку. Для цього треба мати уяву про те, що і яким чином пропонують конкуруючі підприємства. Цю інформацію, в межах зовнішнього аналізу, повинна давати *друга групова позиція (фактор) – "Конкуренти"*. По цій груповій позиції зовнішнього аналізу здійснюється оцінка наступних факторів за такими показниками (отримання наступних характеристик):

① **Конкуруючі підприємства**. Тут передбачається отримання таких характеристик, як:

- 1.1. кількість конкурентів;
- 1.2. господарсько-економічне становище;
- 1.3. частка на ринку;
- 1.4. динаміка зростання.

② **Конкуруючі продукти**. Передбачені такі характеристики, як:

- 2.1. частка на ринку конкуруючих продуктів;
- 2.2. ціна продуктів-конкурентів;
- 2.3. структура затрат.

\* Аспекти аналізу (характеристики): кількісні, якісні та цінові.

③ *Порівняння продуктів*. Здійснюються за такими параметрами:

3.1. якість;

3.2. технології виробництва, які використовуються.

Наступна (*третя*) *групова позиція (фактор) аналізу зовнішнього середовища (оточення) підприємства – "Галузь"*. Так як підприємство діє на ринку разом з іншими конкуруючими підприємствами, які належать до певної галузі, тому *важливо знати її (галузі) динаміку розвитку та прогнозовані в ній зміни*. Цю інформацію повинна давати така групова позиція аналізу, як *"Галузь"*. По цій позиції слід дати оцінку таких параметрів (компонент, чинників):

- *структура галузі;*
- *прогнози і динаміка розвитку галузі;*
- *привабливість галузі;*
- *умови входження та виходу з галузі;*
- *шанси та загрози в галузі для фірми;*
- *законодавчі та нормативні акти для галузі;*
- *колективні договори та трудові угоди.*

*Четверта групова позиція зовнішнього аналізу – "Законодавство"*. Підприємства в своїй діяльності регламентовані загальним для усіх законодавством. Тому для зовнішнього аналізу важливою є позиція *"Законодавство"*, по якій слід враховувати (оцінювати):

- *дозвіл на місце виробництва та спосіб виробництва;*
- *принципи ведення торгівлі;*
- *митне законодавство та законодавство щодо вивазу продукції;*
- *податкове законодавство;*
- *нормативні акти, що стосуються захисту навколишнього середовища та використання відходів виробництва;*
- *нормативні акти, які стосуються найму та використання працівників.*

*П'ята позиція (груповий фактор) аналізу зовнішнього середовища фірми – "Транспорт та джерела енергії"*. Для того, щоб підприємство могло ефективно функціонувати, воно повинно належним чином організувати транспортування продуктів та матеріалів, а також володіти доступом до джерел енергії. В цьому випадку (по даній стратегічній позиції зовнішнього аналізу) *враховують (оцінюють) такі фактори, які реально впливають на стратегію фірми:*

- *транспортна інфраструктура;*
- *затрати на транспорт;*
- *технічні можливості підтримування зв'язку;*
- *доступність джерел енергії;*
- *можливість використання альтернативних джерел енергії.*

*Шоста позиція аналізу зовнішнього середовища фірми – "Постачальники техніки, технологій"*. Це також стратегічний фактор. Проблеми неплатоспроможності, низька інвестиційна активність, несприятлива політика примушують концентрувати увагу на питаннях *вибору як власне самих технологій, так і їх постачальників, форм придбання технологій* (лізинг, патент тощо) *і джерел коштів для їх придбання* (чистий прибуток, податки пільги тощо).

*Сьома позиція зовнішнього аналізу фірми – "Постачальники персоналу (кадрів)"* – також стратегічно важливий фактор. Стратегічно можна набрати кадри або за оголошенням, або скористатись послугами служби зайнятості, або шляхом залучення спеціалістів на більш

вигідних умовах. А можна використати кошти і служби зайняті гості для передпідготовки і підготовки кадрів.

**Восьмий фактор зовнішнього аналізу** – "Постачальники фінансових ресурсів". По цій позиції аналізу оцінюються (розглядаються) можливі стратегічні постачальники фінансових ресурсів: банки, інвестиційні компанії, партнери, приватні інвестори, страхові компанії, державні фонди підтримки малого і середнього бізнесу, спеціальні фонди, лізингові компанії тощо. Причому **вибір стратегічного постачальника фінансових ресурсів обумовлюється багатьма умовами**. Сучасні фірми вирішують в якому районі, на яких умовах взяти кредит, здійснити інвестиції в проєкт тощо. За цією позицією також оцінюються (дається характеристика) процедури отримання і повернення кредитів (інвестиційних і для поповнення обігових коштів), процедури повернення % за кредит.

**Дев'ять позицій зовнішнього аналізу фірми** – це "Освітньо-культурні фактори формування стратегії фірми стосовно покупців". Важливість (стратегічна) цього фактора обумовлена тим, що на сьогодні фірмі архіважливо формувати, створювати покупця, управляти його смаком, потребами для забезпечення своєї (фірми) конкурентної переваги в майбутньому. В іншому випадку, продукція-новинка фірми буде потрапляти на ринок до неспідготовленого покупця. **І бар'єрами входження** фірми на ринок тут виступає неосвіченість і непоінформованість покупця про нові товари.

**Десятою і одинадцятою позиціями аналізу зовнішнього оточення фірми виступають "Державні органи управління" і "Податкова система"**. Ці фактори досить рухливі (динамічні) і таким чином стримують інвестиційний процес з боку фірми. Але ці фактори фірмам (підприємствам) також важливо аналізувати, оцінювати і використовувати у своїх стратегіях. Наприклад, візьмемо такий аспект, як **податки** і, зокрема, **місцеві податки**. Цей фактор найбільш рухливий і тому найбільш небезпечний в стратегічному плані для розвитку бізнесу підприємств, так як місцеві органи управління згідно з чинним законодавством встановлюють власні системи місцевих податків, зборів і платежів. І незнання та не врахування цих обставин (особливостей податкової системи) рівносильне фінансовим збиткам, втраті сегменту ринку тощо.

## **Стратегічне позиціонування підприємства в зовнішньому середовищі**

При виборі (виробленні, формулюванні) стратегії фірми необхідно дати відповідь на такі запитання:

- **Який бізнес зберігати?**
- **Який бізнес ліквідувати?**
- **В який бізнес перейти?**
- **І як це зробити?**

Отже, стратегія фірми за змістом повинна визначатись за такими проблемами (тобто повинна вирішити такі проблеми):

- **що фірма повинна робити і чого не повинна робити;**
- **що більш важливе, а що менш важливе у здійснюваній фірмою господарській діяльності.**

Для цього **необхідно визначити (виділити) стратегічні зони господарювання (СЗГ)**, в яких фірма буде діяти як окремий суб'єкт бізнесу, як бізнес-одиниця чи так званий стратегічний господарський центр (СГЦ)\*, та **оцінити** обрані СЗГ за окресленою системою факторів (параметрів). Наприклад, **перспектив** зростання попиту на продукт,

\* Концепцію СЗГ і СГЦ (організаційно оформлених, квазіавтономних найменших виробничо-управлінських одиниць, підрозділів (типу відділення, завод, продуктова лінія, "центр прибутків", "центр інвестицій", "центр реалізації" тощо), для яких можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій і розробити самостійну бізнес-стратегію, стратегію щодо СЗГ, та власний стратегічний набір певного типу) розробили менеджери компанії "Дженерал Електрик" для аналізу та оцінки діяльності великої, багатопрофільної організації.



змін рентабельності, нестабільності, наявності факторів успіху тощо. Далі необхідно провести стратегічне позиціонування фірми в зовнішньому середовищі, враховуючи її стратегічний потенціал (конкурентний статус). Власне, проведення стратегічного позиціонування фірми є метою аналізу і оцінки її зовнішнього оточення та внутрішнього середовища.

Після цього по кожній виділеній СЗГ, в якій буде діяти фірма як окремий суб'єкт бізнесу (має туди на увазі як або через так званий стратегічний господарський центр - СГЦ\* і, слід обрати відповідний тип економічної стратегії, яку вона буде реалізовувати *залежно від конкретної позиції фірми в СЗГ (з точки зору можливостей і загроз для фірми) і альтернативних підходів, що доцільно застосовувати та альтернативних напрямів стратегічної поведінки (дій), яких доцільно дотримуватися* для забезпечення конкурентної переваги в майбутньому в даних (обраних) СЗГ.

Відтак детальніше зупинимось на *проблемі вибору СЗГ* та оцінці позицій фірми в них, тобто на стратегічному позиціонуванні, необхідному, з точки зору стратегічного аналізу зовнішнього середовища фірми, для обрання відповідних (адекватних) типів стратегії розвитку бізнесу фірми.

Отже, з середини 70-х років ХХ століття, в умовах сповільнення економічного зростання, посилення кон'юнктурної нестабільності тощо, менеджери підприємств для забезпечення конкурентних переваг своїх фірм перейшли *від політики диверсифікацій* (розширення і зміни можливих видів діяльності) *до політики маніпулювання набором профільних видів діяльності* (тих, які характерні для конкретної фірми).

Таким чином і виникло *поняття СЗГ (SBU-Strategic business unit), що окреслює (охоплює) галузь, серед яких фірма вибирає ті чи інші види діяльності з виходом на певний ринок. А ширше, СЗГ – це окремий сегмент зовнішнього оточення, на який фірма має або бажає отримати вихід: це можуть бути і галузь, і ринок, і вид діяльності, бізнес, і сектор бізнесу – окремий напрям у діяльності підприємства, і окремі продукти – конкретні види товарів, робіт, послуг, що пропонуються споживачам, і продуктово-ринковий сегмент і т. п.*

**Вибір СЗГ** повинен охоплювати розробку номенклатури виробів, які ґрунтуються на певних (конкретних) технологіях задоволення потреб клієнтів, вибір певної технології, яка лежатиме в основі діяльності підприємства і так далі. А в загалі, при визначенні (окресленні) СЗГ *сегментацію зовнішнього оточення фірми можна здійснювати за різними ознаками* (позиціями, параметрами): попит на продукти (потреби і продукти, які задовольняють ці потреби), ринки, галузі, місце фірми в галузі, технології, клієнти, географічний район тощо. Тому *кількість СЗГ фірми є досить значною і залежить від ширини диверсифікації фірми.*\* До речі, як ми уже відмітили раніше, започатковувалося вироблення стратегії з вивчення галузі, в якій працювала фірма. А з 70-х років ХХ-го століття, коли підприємства трансформувались в господарські комплекси, які об'єднували у своїй структурі виробництво різноманітної продукції, постало питання необхідності виходу на чисельні різноманітні товарні ринки, що, у свою чергу, розширило позиції сегментації оточення фірми.

*Розглянемо порядок виділення (окреслення, вибору) СЗГ. Мінімально СЗГ (а їх кількість, як ми уже відмітили, може бути значною) слід обрати (визначити, встановити) за такими параметрами (позиціями):*

\* Синоніми – стратегічний бізнес-центр (СБЦ), стратегічний господарський підрозділ (СГП).

\*\* Диверсифікація – це вид стратегії, спрямований на розширення чи зміну діяльності фірми.

① **Потреби**, які має намір задовольняти фірма своїми продуктами на ринку своєї діяльності (це позиції продукту і ринку); потреби в яких продуктах предбачає задовольняти фірма.

② **Технологія** (технологічне і функціональне виконання) задоволення потреб. Тут мається на увазі певна (конкретна) технологія, яка лежить в основі діяльності фірми, в основі виду діяльності, яким фірма має намір займатися щоб задовольняти потреби клієнтів в певних продуктах; технологія, яка обирається фірмою в якості основної технології її діяльності (бізнесу) щодо задоволення потреб, які фірма має намір задовольняти провадячи свій бізнес. Тобто це параметр сегментації, який окреслює технологічне і функціональне виконання діяльності (бізнесу) підприємства щодо задоволення певних потреб (окреслених на першому етапі сегментації – за конкретними потребами) клієнтів.\* Коротко кажучи – це сегментація за параметром "вид діяльності" підприємства.

Слід зауважити, що в якості ознаки "технології", як критерію (позиції) подальшої сегментації зовнішнього середовища (чи детальнішої ідентифікації бізнесу) підприємства можна розглядати (обирати) також і власне технологію продукту, тобто технологію, яка лежить в основі виготовлення продукту підприємства.

③ **Тип клієнтів**, з якими взаємодіятиме фірма (різноманітні категорії клієнтів (кінцеві споживачі, промислові заклади, держпідприємства тощо) розглядаються як різні СЗГ).

④ **Географія потреб або географічний ринок** (який окреслюється географічним районом діяльності фірми). Кожній СЗГ відповідає свій географічний ринок.

Слід відзначити також, що для того, щоб окреслення (виділення) і оцінка СЗГ були успішними для підприємства необхідно, щоб їх розміри були невеликі. *І в кожному конкретному випадку виділення (окреслення) СЗГ носить специфічний, індивідуальний характер.*

Так в великих фірмах виділяють від 20 до 50 СЗГ (залежно від ширини диверсифікації фірми). А в так званих ТзОВ, де в статуті закладено багато видів діяльності, кількість СЗГ може бути ще більшою, хоча самі підприємства можуть бути невеликими (за розміром, за виробничими і фінансовими ресурсами тощо). Власне така ситуація є характерною для малих і середніх підприємств (фірм) в Україні, що зумовлює, у свою чергу, проблему розпорощення ресурсів по усіх СЗГ таких підприємств, як наслідок, скромні загальні результати їх господарської діяльності.

Для того, щоб прийняти раціональне рішення з питань розподілу ресурсів, тобто виробити ефективну стратегічну позицію і напрям дій в обраній СЗГ, які приведуть до успіху, необхідно в процесі сегментації зовнішнього оточення розглянути (перебрати) велику кількість комбінацій параметрів оцінки (аналізу) СЗГ. При цьому слід мати на увазі, що **кожна з виділених (окреслених) СЗГ (макросегментація)** описується власним специфічним набором факторів, показників (мікросегментація), за якими здійснюється аналіз та оцінка стратегічної привабливості СЗГ.

*Наприклад, СЗГ виділені за потребами, які має намір задовольняти фірма*, описується за такими характеристиками (чинниками): фази розвитку попиту, розміри ринку з задоволення тієї чи іншої потреби, купівельна спроможність населення, торговельні бар'єри тощо; СЗГ виділені *за типом клієнтів* можуть характеризуватись такими показниками (факторами): звички покупців, склад конкурентів, інтенсивність конкуренції, канали збуту, державне регулювання тощо; *технологічні СЗГ* описуються специфічним набором факторів: рівень стабільності (динаміки) технологій (тип технологічної динаміки), рівень спеціалізації технології, рівень ресурсозбереження технологій, характер використання, трансформації ресурсів (екстенсивні, інтенсивні, детенсивні технології) тощо; *географічні СЗГ* характеризуються різноманітними економічними, технологічними і соціально-політичними факторами.

\* Аспект "технологічне і функціональне виконання бізнесу" стосується того, як підприємство має намір (збиратися) задовольняти потреби споживачів і скільки операцій (які операції) з ланцюги процесу відтворення "промислового виробництва-розповсюдження продукту" воно здійснюватиме. Огже, обраний вид технології, як критерій сегментації, а відтак і виділений за ним сегмент бізнесу (СЗГ) підприємства, залежать від типу (виду) діяльності підприємства (чи виробництва продукту, чи розповсюдження продукту, чи виробництва і розповсюдження продукту спільно і тому подібне).

Далі кожну СЗГ необхідно проаналізувати (і оцінити) щодо стратегічної привабливості на основі аналізу факторів її формування. Оцінку привабливості СЗГ можна зробити, застосовуючи одно- (базується на зростанні попиту чи галузі) і багатокритеріальний (багатофакторний) підходи. Наприклад, застосовуючи багатофакторний підхід, це можна зробити за інтегральним показником привабливості СЗГ щодо конкретних перспектив розвитку бізнесу на основі оцінки впливу таких групових факторів (параметрів) формування привабливості СЗГ, як:

- ⇒ *перспективи зростання потреб, попиту* (повинні бути оцінені не лише через темпи зростання, але й на основі характеристики життєвого циклу попиту);
- ⇒ *перспективи зміни рентабельності бізнесу в СЗГ* (не співпадає з перспективами зростання прибутку);
- ⇒ *фактори загрози або очікуваний рівень нестабільності* (остатній визначає в балах ступінь зниження визначеності перспектив і можливостей змін);
- ⇒ *фактори успіху* (до яких можна віднести вибір, розробку і освоєння нової номенклатури виробів, зниження собівартості виготовлення продукції, передбачення потреб у новій продукції, розробку і впровадження нової технології тощо).

Слід також відмітити, що в умовах дефіцитності ресурсів поряд з формулюванням *товарно-риночних* (стаціональ- *бізнес*-) стратегій слід розробляти *ресурсні стратегії* фірми. У цьому випадку порядок вироблення (вибору) певного виду стратегії буде змінений. Спочатку, в процесі аналізу внутрішнього середовища підприємства, встановлюється ресурсний потенціал фірми, а потім на його основі розробляються стратегії продукту, ринку і технології. Основою для розробки ресурсної стратегії виступає так звана *стратегічна зона ресурсів* (СЗР). *Стратегічна зона ресурсів, або зона стратегічних ресурсів* (ЗСР), – це сукупність сировинних, енергетичних, матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсів, які дозволяють сформувати і реалізувати товарно-ринкову стратегію фірми.

Порядок виділення СЗР такий:

- ⇒ *встановлюється перелік стратегічних ресурсів. В нього входять лише дефіцити для фірми ресурси;*
- ⇒ *для кожного з обраних ресурсів будується своя СЗР;*
- ⇒ *для кожної СЗР визначається величина потреб, якість і вартість одиниці ресурсу;*
- ⇒ *встановлюється ринок придбання конкретного ресурсу* (визначають розмір ринку, обсяги ресурсу, які можна придбати на ньому, перелік виробників або постачальників, торговельні бар'єри);
- ⇒ *по кожному постачальнику встановлюється його імідж* (вказує на його авторитет і надійність як ділового партнера), *якість і вартість ресурсу, який він постачає на ринок, можливість повного забезпечення потреби в ресурсі з його боку;*
- ⇒ *для кожної ЗСР встановлюються перспективи зростання на основі життєвого циклу попиту на ресурс, перспективи зміни рентабельності використання ресурсу, очікуваний рівень нестабільності при якому перспективи товарно-риночних стратегій можуть змінитися, можливість зміни даного ресурсу більш економічним.*

Отже, можна зробити висновок, що сегментація являє собою вибір цільових сегментів зовнішнього оточення (ринку) – так званих СЗГ, які найповніше відповідають можливостям фірми та особливостям розвитку зовнішнього оточення (ринку) і на які претендує фірма (миє або хоче отримати вихід).

А наступні кроки вироблення стратегії фірми, враховуючи результати аналізу потенціалу підприємства – це *визначення стратегічних позицій фірми* в обраних СЗГ і *вибір відповідного*

ій типу стратегії розвитку підприємства в даній СЗГ, яка має дати відповіді на питання щодо того як розвивати бізнес в даній СЗГ, яку зайняти позицію на ринку, як протидіяти конкурентам тощо.

### Методика оцінки зовнішнього середовища

Для оцінки привабливості зовнішнього середовища підприємства застосовують одно- та багатокритеріальні підходи. **Однофакторний підхід** ґрунтується на оцінці зростання ринку (попиту) або галузі діяльності підприємства.

Для оцінки зовнішнього середовища підприємства за **багатокритеріальним підходом** розраховують комплексні показники привабливості сектора економіки (СЗГ, галузі, ринку, продуктово-ринкового сегменту), на якому діє підприємство (II).

Можливі два підходи до їх розрахунку:

єв **1-й підхід** (спрощений) полягає в тому, що **привабливість того сектора економіки** (СЗГ, галузі, ринку), на якому діє підприємство, **оцінюється за загальною системою зовнішніх факторів** (активності, місткість ринку, зростання ринку, циклічність чи сезонність ринку, структура конкуренції, бар'єри входу, рентабельність галузі, технологія, рівень інфляції, законодавство, соціальні, екологічні, політичні, юридичні проблеми тощо). При цьому оцінка даного показника здійснюється в балах, шляхом розрахунку суми зважених оцінок впливу усіх зовнішніх факторів на привабливість **сектора економіки** (галузі, ринку), на якому діє підприємство за такою схемою:

Фактор	Вага	Оцінка в балах (від 1 до 5 або 10)	Зважена величина оцінки
1	2	3	4-2x3
2			
n			
Сума	1,0		$\Sigma$

Де **ваги кожного фактора** визначає його відносний ранг, значимість для привабливості сфери діяльності підприємства; **бальна оцінка факторів** характеризує інтенсивність (силу) впливу фактора (1 – слабку, 5 або 10 – сильну) на привабливість (ринку, галузі). Оцінювання інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на формування його привабливості для фірми може здійснюватися і за такою схемою (за п'ятибальною шкалою): від "-5" (негативна зміна) через "0" (збереження попереднього стану) до "+5" (позитивна зміна або вплив).

Слід звернути увагу на те, що **перелік факторів і шкала оцінок (в балах) для кожного підприємства і кожного конкретного сектора економіки повинні визначатися групою експертів індивідуально**.

Так, наприклад А. Вайсман [18] пропонує наступні параметри та схему оцінки привабливості СЗГ:

Фактори	Інтенсивність впливу факторів на рівень привабливості СЗГ за п'ятибальною шкалою оцінки з врахуванням вагових коефіцієнтів
1	2
Зростання ринку та його потенціал Обсяг ринку Потенціал ринку Ступінь насичення ринку	

1	2
<b>Якість ринку</b> Рентабельність галузі Життєвий цикл ринку Технологічний рівень і потенціал інновацій Захищеність технічними ноу-хау Інтенсивність інвестицій Кількість і структура потенційних споживачів Стабільність поведінки споживача Бар'єри для входження на ринок нових товарів Вимоги до розповсюдження товарів та послуг Зміна умов конкурентної боротьби Можливості заміни <b>Конкурентна ситуація в галузі</b> Інтенсивність і структура конкурентів Діапазон для ценової політики <b>Ситуація в зовнішньому середовищі</b> Залежність від кон'юнктури Дія зовнішнього середовища Залежність від законодавства Залежність від громадської думки Ризик втручання держави Навантаження на зовнішнє середовище <b>Рівень привабливості СЗГ</b> <small>(за середньарифметичною важеною оцінкою)</small>	

Окремі фактори пропонуються оцінювати за п'ятибальною шкалою: дуже добре – 5, добре – 4, задовільно – 3, незадовільно – 2, дуже незадовільно – 1. Для кожного фактора визначається ваговий коефіцієнт. Сума вагових коефіцієнтів усіх факторів дорівнює 1.

**ІІ 2-й підхід** (розроблений І. Ансоффом [8]) ґрунтується не на узагальненій, а відтак спрощеній, а на більш детальній і диференційованій системі оцінки інтенсивності впливу факторів на формування привабливості сфери діяльності (СЗГ, ринку, галузі) підприємства.

В цьому випадку (за цим підходом) *схема* (алгоритм) процедури *оцінки привабливості* сфери діяльності (СЗГ, ринку, галузі) для *підприємства* наступна.

**Комплексний показник привабливості сфери діяльності підприємства (ринку) (II)** розраховують за формулою:

$$P = \alpha G + \beta P + \gamma O - \delta T,$$

де  $G, P, O, T$  – комплексні показники оцінки перспектив зростання попиту, зміни рентабельності, можливостей (успіху) і загроз (нестабільності) в СЗГ відповідно;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$  – вагові коефіцієнти відносного внеску кожного фактора у формування рівня привабливості ринку;

$$\alpha + \beta + \gamma + \delta = 1.$$

Варто пам'ятати, що встановлення значення вагових коефіцієнтів залежить від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває дане спрямування діяльності (даний бізнес, дана СЗГ) підприємства:

⇒ на *ранніх стадіях* більш важливими є показники зростання;

⇒ на *стадії зрілості* – показники рентабельності тощо.

Комплексні показники оцінки перспектив можливостей (можливого рівня успіху –  $O$ ) і загроз (можливого рівня нестабільності –  $T$ ) в СЗГ розраховуються за бальною системою оцінки інтенсивності впливу факторів, за визначеними (на основі матриць можливостей і загроз SWOT-методу, або на основі складання профілю середовища) наборами факторів формування можливостей і загроз\* по кожній конкретній СЗГ підприємства, за наступними формулами:

$$O = \sum o_i \cdot k_i; \quad T = \sum t_j \cdot l_j$$

де,  $o_i$  – оцінка інтенсивності впливу  $i$ -ї можливості в балах;

$k_i$  – вага (значимість)  $i$ -ї можливості;

$t_j$  – оцінка інтенсивності впливу  $j$ -ї загрози в балах;

$l_j$  – вага (значимість)  $j$ -ї загрози.

Оцінювання важливості (і відтак вибір) факторів можливостей і загроз в рамках методу SWOT\*\* здійснюється шляхом позиціонування кожної конкретної можливості і загрози (фактора, який формує можливість чи загрозу) на матриці можливостей і загроз відповідно:

ступень впливу можливостей на діяльність фірми

	сильний вплив	помірний вплив	слабкий вплив
виродність використання можливостей фірмою	висока (вс)	пола (вл)	пола (вм)
	середня (сс)	пола (сп)	пола (см)
	низька (нс)	пола (нп)	пола (нм)

Рис. 4.5. Матриця впливу можливостей (оцінки можливостей)

можливі наслідки реалізації загроз для фірми

	руйнування	критичний стан	важкий стан	легкі потрясіння
виродність реалізації загроз	висока (вр)	вс	вв	вл
	середня (ср)	св	сб	сл
	низька (нр)	нв	нб	нл

Рис. 4.6. Матриця впливу загроз (оцінки загроз)

\* Набір типових факторів формування можливостей і загроз зовнішньої оточення підприємства наведено в рис. 5. 4. даного посібника.

\*\* Детально метод комплексного стратегічного аналізу SWOT розглянуто в 5-ій темі даного посібника.

Можливості (фактори можливостей), що потрапили в поля ВС, СП, СС, мають велике значення для підприємства їх потрібно обов'язково використувувати. Фактори можливостей, які потрапили в поля СМ, НР, НМ, практично не заслуговують на увагу підприємства. Використовувати можливості на інших полях можна тоді, коли підприємство має достатню кількість ресурсів.

Загрози (фактори загроз), що потрапляють на поля ВР, ВК, СР, дуже небезпечні, тому їх потрібно швидко ліквідувати. Фактори загроз на полях ВВ, СК, НР також мають перебувати в полі зору, їх необхідно усувати якнайшвидше. До усунення загроз на полях НК, СВ, ВЛ потрібний уважний і відповідальний підхід. Загрози, що потрапляють на інші поля, також не треба ігнорувати, а уважно вистежувати й усувати.

Формуючи стратегії, необхідно пам'ятати, що можливості й загрози можуть взаємно перетворюватися. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо нею скористається конкурент. Або, навпаки, загроза може відкрити для підприємства додаткові можливості, якщо конкуренти не спроможні її усунути.

Визначити (оцінити) важливість і обрати фактори зовнішнього середовища для формування привабливості СЗГ для підприємства можна також і за методом складання профілю середовища\*, який ілюструє таблиця 4.1.

Таблиця 4.1

*Методика оцінки важливості факторів зовнішнього середовища для формування привабливості СЗГ по окремим її компонентам*

Фактори середовища	Важливість для галузі (я балах) (А)	Вплив на фірму(я балах) (В)	Спрямованість впливу (С)	Міра важливості (Д) $D = A \cdot B \cdot C$
1	3 – сильне значення	3 – сильний	+1 – позитивна спрямованість	Інтегральна оцінка показує міру важливості, значимість фактора
2	2 – помірне	2 – помірний	-1 – негативна спрямованість	
3	1 – слабе	0 – відсутність впливу		

На підставі даної оцінки можна зробити висновки про те, які з факторів середовища мають важливіше значення і відповідно заслуговують на більшу увагу.

Розрахунок *комплексних показників зростання попиту (G) і зміни рентабельності (P)* здійснюється аналогічно розрахункам показників *O* і *T*, тобто, за бальною системою оцінки інтенсивності впливу групи факторів ( $g$  і  $p$ )\*\* на формування змін, відповідно групою факторів "g" в попиту і групою факторів "p" – в рівні рентабельності по кожній конкретній СЗГ підприємства, за наступними формулами:

$$G = \sum g_i \cdot a_i, \quad P = \sum p_j \cdot b_j$$

де  $g_i$  – оцінка інтенсивності впливу і-го фактора на формування змін попиту в балах;

$a_i$  – вага (значимість) і-го фактора;

$p_j$  – оцінка інтенсивності впливу j-го фактора на формування змін рентабельності в балах;

$b_j$  – вага (значимість) j-го фактора.

*Стандартні (типові) параметри (фактори) розрахунку комплексних показників зростання попиту (G) і зміни рентабельності (P) в СЗГ фірми* (по стратегічним напрямкам діяльності, стратегічним позиціям бізнесу фірми) можуть бути наступні (див. табл. 4.2):

\* Цей метод можна застосовувати при складанні профілю окремо макро-, безпосереднього і внутрішнього середовища підприємства і для оцінки факторів інтегральних компонент (O, T, G, P) формування привабливості СЗГ для підприємства.

\*\* За визначеними експертами наборами конкретних факторів зростання попиту ( $g$ ) і зміни рентабельності ( $p$ )).

**Фактори впливу на (параметри формування змін комплексних показників)  
зростання попиту і зміни рентабельності в СЗГ фірми**

Параметри для оцінки перспектив зростання попиту (G) в СЗГ	Параметри для оцінки зміни рентабельності (P) в СЗГ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- темп зростання відповідного сектора економіки;</li> <li>- приріст числа споживачів;</li> <li>- міра старіння продукції;</li> <li>- міра оповіщення технології;</li> <li>- динаміка географічного розширення ринку і т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коливання цін;</li> <li>- коливання обсягів продажу;</li> <li>- усіпінність попиту;</li> <li>- місткість ринку порівняно з виробничими потужностями в галузі;</li> <li>- тривалість життєвого циклу продукції;</li> <li>- затрати, необхідні для виходу на ринок;</li> <li>- перспективи руху цін на ринку ресурсів;</li> <li>- час і вартість розробки нової продукції і т.д.</li> </ul>

Отже, підкреслимо ще раз, що інтенсивність впливу факторів зовнішнього середовища фірми на формування привабливості СЗГ (П) оцінюється по її окремим компонентам (G, P, O і T) за певною шкалою інтенсивності впливу відповідних, для кожної компоненти привабливості конкретної СЗГ (G, P, O і T), наборів факторів. Перелік факторів і шкала оцінок (в балах) для кожного підприємства і кожного конкретного сектора економіки є специфічними і повинні визначатися групою експертів індивідуально.

Так, наприклад, оцінювання можливих в перспективі змін в тенденціях можливостей і загроз, попиту і рентабельності може здійснюватися на основі оцінки інтенсивності впливу на них відповідних (обраних експертами з використанням методу оцінки профілю середовища, матриць можливостей і загроз SWOT – методу) факторів зовнішнього середовища фірми за п'ятибальною шкалою інтенсивності впливу відповідних для кожної компоненти (можливостей і загроз, попиту і рентабельності) наборів факторів: від "-5" (негативна зміна) через "0" (збереження попереднього стану) до "+5" (позитивна зміна).

Підсумовуючи питання аналізу та оцінки зовнішнього середовища підприємства, слід зазначити, що даний процес є дуже важливим для вироблення стратегії підприємства й одночасно дуже складним процесом, що вимагає уважного відстеження змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі підприємства. Очевидно, що, не знаючи середовища, підприємство не може обрати ефективної стратегії та взагалі і не може існувати. І власне після аналізу середовища необхідно знову уточнювати місію підприємства, встановлену раніше стратегічну мету та саму стратегію.



## АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### Підходи до аналізу внутрішнього середовища підприємства

Наступний крок до вироблення стратегії підприємства після аналізу і оцінки його зовнішнього середовища – це аналіз його внутрішнього середовища та оцінка стратегічного потенціалу з метою визначення того, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми можливостями.

Внутрішнє середовище підприємства в стратегічному контексті є сукупністю підсистем, елементів, компонент і факторів, які формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу підприємства. Отже, внутрішнє середовище підприємства складають лише контрольовані ним фактори і його аналіз вимагає використання системного підходу. Тобто він повинен бути системним і багатофакторним.

Перше питання аналізу внутрішнього середовища підприємства це питання його структуризації (структуризації його факторів, підсистем тощо). Відзначимо, що і при стратегічному аналізі, і при розробці, і при реалізації як окремих спеціальних стратегій, так і стратегії в цілому структуризація об'єкту дослідження відіграє дуже важливу роль. Необхідність структуризації середовища впливає з необхідності класифікації сил впливу та необхідності кількісної або якісної оцінки цих сил. Оцінка сил проводиться для виявлення можливості впливу на них підприємством.

Структуризація внутрішнього середовища має певні особливості. Підприємство як складна система допускає різні види поділу на підсистеми, елементи, компоненти, чинники. Причому конкретний вид поділу підприємства, його внутрішнього середовища, на складові з наступним стратегічним аналізом і органічним синтезом, що завершується виробленням стратегії, – це внутрішня індивідуальна справа підприємства. Деякі автори проводять структуризацію внутрішнього середовища, базуючись на *функціональних ознаках*, що властиві переважній більшості підприємств, деякі – на *процедурних*. При структуризації за функціональними ознаками за основу береться твердження, що функціональні підсистеми універсальні для усіх виробничих систем, якими є підприємства. Таким чином, внутрішнє середовище структурується за притаманними йому функціями: виробничою, маркетингу, розподілу продукції, забезпечення поставками, досліджень та розвитку, фінансовою та обліковою, кадровою тощо. Якщо ж за критерій структуризації беруться *процедурні ознаки*, то внутрішнє середовище в стратегічному контексті досліджується за такими його складовими факторами: діючими стратегіями, потенціалом підприємства, конкурентними перевагами, сильними і слабкими сторонами, можливими стратегічними проблемами.

Отже, стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства, залежно від конкретної ситуації, може бути унікальним.

За таких умов для забезпечення повного і правильного стратегічного бачення підприємницької організації, а відтак повноти, якості та ефективності стратегічного аналізу її внутрішнього середовища, набула поширення категорія "*стратегічний потенціал підприємства*" – система взаємопов'язаних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції, конкурентної переваги на ринку і в

галузі та досягнення інших стратегічних цілей підприємства, сукупність ресурсів і мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики розвитку підприємства за тих чи інших змін навколишнього середовища. Інтерпретація, розгляд внутрішнього середовища підприємства через його "стратегічний потенціал" забезпечує можливість застосування системного підходу для стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Отже,

усе внутрішнє середовище підприємства і його окремих підсистем та компонентів є, розглядається нами, як стратегічний потенціал чи стратегічний ресурс його розвитку. Тому теоретичний зміст і практичне значення термінів "стратегічний аналіз і оцінка внутрішнього середовища", "аналіз і оцінка стратегічного потенціалу підприємства" і "стратегічний аналіз ресурсів підприємства" слід вважати тотожними.

Для визначення і характеристики стратегічного потенціалу використовують ресурсний (обліково-звітний), структурний (функціональний) і цільовий (проблемноорієнтований), процедурний підходи. Ресурсні, структурні, процедурні та цільові характеристики стратегічного потенціалу спрямовані на формування системного уявлення про рівень відповідності потенціалу підприємства його стратегічним цілям. При цьому важливе значення має не лише обсяг складових потенціалу (а його принципова структура є універсальною), а й те, як використовуються окремі його елементи. Це, у свою чергу, залежить від рівня взаємодії, співвідношення частин потенціалу, а також прийнятих стратегій розвитку, як окремих складових, що знаходять своє вираження в ресурсних, функціональних і продуктових (бізнес-) стратегіях підприємства, так і його загальної стратегії. Отже, структура аналізу стратегічного потенціалу підприємства повинна органічно відповідати структурі розроблюваної стратегії підприємства.

З огляду на системний підхід до аналізу потенціалу (внутрішнього середовища) підприємницької організації і на попереднє зауваження щодо відповідності структури аналізу стратегічного потенціалу підприємства структурі розроблюваної для нього стратегії, *додільною (рекомендованою) вважається наступна його структура, якій відповідає структурна побудова процесу розробки загальної стратегії підприємницької організації, як системи стратегій щодо окремих її бізнесів і їх централізованої забезпечення і, відповідно, підсумкова структура її корпоративної стратегії як "стратегічного набору":*

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

Але слід звернути увагу на те, що кожне підприємство повинно самостійно розробляти методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища. Головна мета при цьому *визначити* – чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми стратегічними можливостями і так звані критичні точки у функціонуванні підприємства та управлінні ним, які стають основою для встановлення пріоритетів у розв'язанні стратегічних проблем. Відтак аналіз внутрішньої структури дозволяє краще виявити цілі підприємства, сформулювати його місію і обрати відповідні та ефективні стратегії.

## Зміст аналізу внутрішнього середовища підприємства

При розробці стратегії фірми необхідно врахувати і управляти її внутрішніми факторами. При цьому внутрішній аналіз повинен, зокрема, дати можливість виявити *сильні і слабкі сторони* даного підприємства з метою вироблення майбутніх дій (обґрунтування стратегічних рішень), спрямованих на досягнення підприємством вигідної, з точки зору конкурентоспроможності, позиції на ринку. *Тобто, аналіз внутрішньої структури дозволяє визначити ті внутрішні можливості чи його стратегічний потенціал*, на які (який) фірма може розраховувати в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своєї стратегічної мети.

Конкретно, внутрішній аналіз застосовують *для оцінки стратегічного потенціалу* (мобілізаційних можливостей) підприємства (як по окремим його структурним підрозділам і груповим функціональним компонентам, так і в цілому, і щодо окремих напрямків його бізнесу (щодо окремих СЗГ)) і, на сам кінець, *його конкурентного статусу* в окремих (обраних) СЗГ.

Отже,

внутрішнє середовище – це сукупність внутрішніх факторів підприємства, що визначають процеси його діяльності та розвитку. Внутрішнє середовище фірми доцільно досліджувати за такими, притаманними усім організаціям, груповими функціональними позиціями (компонентами, підсистемами) як виробництво, маркетинг, фінанси, кадрі, дослідження й розвиток, організація тощо і оцінювати їх в *процедурному контексті* за такими складовим, як сильні і слабкі сторони, діючі стратегії, потенціал, можливі стратегічні проблеми. Кожну з функціональних групових (комплексних) компонент, що формують чи впливають на стратегічний потенціал підприємства (як по окремим функціональним підсистемам, так і підприємства в цілому і щодо окремих його бізнесів чи СЗГ), характеризують певні власні чинники (фактори, компоненти), які можуть бути джерелом як переваг (сильних сторін), так і недоліків (слабких сторін) підприємства.

Методологію аналізу внутрішнього середовища підприємства (об'єкти, предмет та мету аналізу) подано на рис. 4.2.

«**Об'єктами внутрішнього аналізу виступають:** функціональна діяльність і потенціал підприємства.

«**Предметом внутрішнього аналізу** є характеристики наступних позицій *історії, статусу і перспектив бізнесу фірми* з точки зору формування ними потенційних внутрішніх сильних сторін (внутрішніх можливостей, потенціалу) і слабких сторін фірми; загальні характеристики підприємства: місія, цінності та стратегія фірми; маркетинг, фінанси фірми, НДДКР, виробництво; система управління; конкурентоспроможність витрат; результативність діяльності.

«**Головне ж завдання внутрішнього аналізу** полягає у тому, щоб встановити погребу підприємства в ресурсах, його сильні та слабкі сторони і, відтак, його потенційні можливості та конкурентний статус щодо окремих його бізнесів чи СЗГ.

\* Тут наведені лише загальні, групові позиції. Детальний перелік їх конкретних компонент наведено в останньому розділі даної теми в контексті розгляду комплексного методу аналізу середовища – SWOT-методу.

« Зміст внутрішнього аналізу, в ході якого слід оцінити стратегічний потенціал підприємства, ілюструє рис. 5.1.

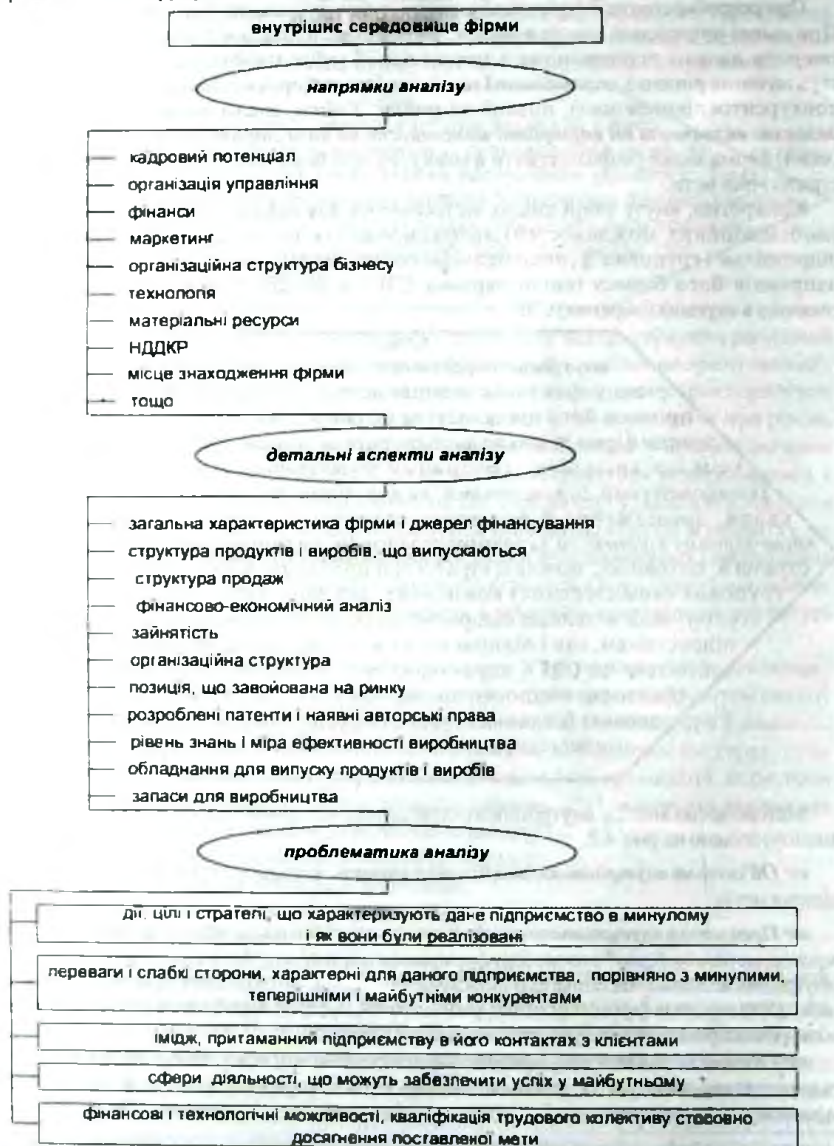


Рис. 5.1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Як бачимо, внутрішній аналіз охоплює наступні аспекти:

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

Проведений за цими позиціями внутрішній аналіз підприємства повинен дати відповіді на такі запитання (що є проблематичною внутрішнього аналізу):

- Які дії, цілі і стратегії (в т. ч. конкурентні\*) характеризували дане підприємство в минулому і яким чином\*\* вони були реалізовані?
- Які переваги і які слабкі сторони є характерними для даного підприємства порівняно з минулими, теперішніми і майбутніми конкурентами?
- Який імідж притаманний підприємству у контактах з клієнтами?
- Які сфери і галузі діяльності можуть забезпечити даному підприємству успіх в майбутньому?
- Які підходи до забезпечення конкурентоспроможності (конкурентні підходи\*\*\*) можуть забезпечити даному підприємству успіх в майбутньому?
- Які фінансові і технологічні можливості є у даного підприємства, а також яка кваліфікація його трудового колективу стосовно досягнення поставленої мети?

Дані внутрішнього аналізу (аналізу та оцінки внутрішніх факторів, факторів внутрішнього середовища підприємства) використовують як індикатори (за показниками) стратегічного потенціалу окремих компонентів внутрішнього середовища підприємства\*\*\*\*, стратегічного потенціалу підприємства в цілому; стратегічного потенціалу окремих підрозділів підприємства, тобто стратегічного потенціалу підприємства щодо окремих його бізнесів чи СЗГ; конкурентного статусу чи сили підприємства, так і окремих (по окремим чинникам як функціональних, так і процедурних групових компонентів внутрішнього середовища підприємства, що визначені (оцінені), як слабкі чи сильні сторони підприємства з різним рівнем важливості (різним рівнем ваги та інтенсивності впливу на підприємство), для проведення позиціонування підприємства в зовнішньому середовищі (за допомогою методів SWOT, SPACE, матриць МакКінсі-Шелл, ADL, Томпсона – Стрікленда тощо) і визначення (вибору) ефективної стратегії розвитку бізнесу підприємства.

#### Отже,

опис внутрішнього середовища підприємства врешті-решт повинен дати уявлення про сильні і слабкі сторони його діяльності\*\*\*\*, внутрішні можливості, потенціалі, на сам кінець, про його конкурентний статус (силу) в бізнесі.

\* Лідерства за витратами, диференціації, фокусування чи комбіновані.

\*\* Шляхом консолідації, інтеграції, диверсифікації чи скорочення.

\*\*\* Чи прагне підприємство бути лідером в галузі інших витрат, чи буде зосереджене на диференціації своєї продукції щодо конкурентів, чи сконцентрує свої зусилля у вузькій ринковій ніші.

\*\*\*\* Виділяється як сума зважених бальних оцінок інтенсивності впливу на підприємство складових факторів, тобто чинників, які формують окремі, його внутрішнього середовища, функціональні (виробництво, фінанси, маркетинг, організація тощо) чи процедурні (стратегії, слабкі та сильні сторони тощо) компоненти.

\*\*\*\*\* Можливий набір типових характеристик (сильних і слабких сторін) підприємства запропонували А. Томпсон і А. Стрікленд (див. рис. 5.4).

«*Випередження сильних і слабких сторін підприємства відбувається за наступним алгоритмом (схемою): по кожній функціональній компоненті внутрішнього середовища, яка формує його потенціал, виділяються окремі чинники, які оцінюються з позицій формування ними для підприємства його сильних і слабких сторін. Їх (чинників формування сильних і слабких сторін підприємства) важливість, для вибору суттєвих чинників, можна оцінити за методикою складання профілю середовища (див. табл. 4.1) або за простою бальною оцінкою інтенсивності (сили) впливу зважених факторів внутрішнього середовища на підприємство. Вага кожного фактора визначає його відносний ранг, значимість для підприємства. Оцінювання інтенсивності впливу факторів внутрішнього середовища підприємства на формування його слабких чи сильних сторін при цьому може здійснюватися і за п'ятибальною шкалою (від "-5" (сильний негативний вплив, сильно впливає на формування слабкості підприємства) через "0" (збереження нейтрального впливу) до "+5" (сильний позитивний вплив, сильно впливає на формування сили підприємства) або від 1 – слабкий до 5 – сильний вплив, окремо, по факторам формування сильних і слабких сторін підприємства) і, так само, за 10-тибальною чи іншою шкалою. Слід звернути увагу на те, що перелік конкретних факторів в межах функціональних груп і шкала оцінок (в балах) для кожного підприємства і кожної конкретної сектору економіки повинні визначатися і групою експертів індивідуально.*

*Оцінка стратегічного потенціалу і конкурентного статусу підприємства* відбувається за допомогою відповідних інтегральних показників: стратегічного потенціалу окремих функціональних компонент і підприємства в цілому (щодо його окремих бізнесів чи СЗГ), які розраховуються на основі бальної оцінки внутрішніх чинників окремих складових формування потенціалу (маркетингу, виробництва, досліджень та розвитку, фінансів, організації управління тощо); конкурентного статусу підприємства в його окремих СЗГ, який розраховується на основі відносного рівня стратегічних капіталовкладень, відносного рівня оптимальності діючої стратегії підприємства і рівня мобілізаційних можливостей (рівня відповідності потенціалу підприємства оптимальній стратегії) в межах його бізнесу.

Окрім цього, проведення внутрішньої діагностики підприємства полягає у порівнянні цих характеристик з аналогічними даними конкурентів і оцінці позиції підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища, тобто визначенні його стратегічної позиції в обраних СЗГ, відповідно до якої (шіст позицій) здійснюється вибір типу стратегії розвитку підприємства в даній СЗГ.

Слід відмітити, що особливу роль для здійснення об'єктивного і ефективного внутрішнього аналізу (оцінки стратегічного потенціалу і конкурентного статусу) підприємства відіграють інформаційні технології, а саме *інформаційні системи*, запроваджені на підприємствах.

### **Методика оцінки стратегічного потенціалу і конкурентного статусу підприємства**

✓ *Для оцінки стратегічного потенціалу підприємства (тобто його мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики його розвитку за тих чи інших змін навколишнього середовища) використовують комплексний показник потенціалу підприємства (С). Його розрахунок можна здійснити за переліком типових факторів формування мобілізаційних можливостей підприємства в СЗГ по окремим груповим функціональним компонентам його потенціалу і на основі висновків експертів щодо характеру їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності підприємства тощо, за схемою (алгоритмом), наведеною в таблиці 5.1.*

**Типова таблиця оцінки стратегічного потенціалу  
(мобілізаційних можливостей) підприємства**

Фактори оцінки мобілізаційних можливостей (потенціалу) підприємства	Оцінка потенціалу (можливостей) підприємства (в балах)
(i)	(C <sub>i</sub> )
<b>Загальне управління:</b> - відповідність системи управління особливостям середовища підприємства; - управління ризиком; - організація впровадження інновацій; - кадровий потенціал; - корпоративна культура, інше	
<b>Фінанси:</b> - фінансова стійкість; - ліквідність; - можливість отримання кредитів; - управління грошовими потоками; - податкова оптимізація, інше	
<b>Маркетинг:</b> - аналіз ринку; - вибір цільових сегментів ринку; - активність використання методів просування продукції на ринку; - канали руху товарів, інше	
<b>Виробництво:</b> - собівартість продукції; - управління запасами; - МТЗ; - рівень техніки і технології, інше	
<b>НДДКР:</b> - кількість інновацій; - технічний рівень розробок; - новизна, інше	
<b>Інші загальні компоненти та їх конкретні чинники</b>	
<b>Всього (як середня арифметична)</b>	<b>C</b>

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

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

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

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

- обирається перелік факторів, які визначають сильні та слабкі сторони діяльності підприємства (*наприклад*, за такими групами факторів як прибутковість, імідж, продуктивність, продукція, фінанси, виробничі потужності, інновації, організація підприємства, кадри, соціальна політика підприємства тощо);
- здійснюється порівняння бальних оцінок даних факторів досліджуваного підприємства з оцінками найсильніших конкурентів;
- показник абсолютного стратегічного потенціалу розраховується як сума різниць між цими оцінками (бальними оцінками факторів для даного підприємства і найвищими серед конкурентів). При цьому можна застосовувати як прості, так і зважені оцінки факторів потенціалу підприємства (факторів сильних і слабких сторін діяльності підприємства).

Звичайні і абсолютні показники стратегічного потенціалу підприємства використовують для визначення конкурентного статусу підприємства та оптимального позиціонування підприємства в зовнішньому середовищі, враховуючи його стратегічну привабливість за допомогою матричних методів SWOT, SPACE, матриць МакКінсі – Шелл, ADL, Томпсона – Стрікленда тощо і визначення (вибору) ефективної стратегії розвитку бізнесу підприємства.

Для оцінки конкурентного статусу підприємства застосовують одно- та багатокритеріальні підходи. **Однофакторний підхід** ґрунтується на відносній частці бізнесу підприємства у певному його виді стосовно конкурента-лідера на відповідному ринку або в галузі (у відповідному продуктово-ринковому сегменті). Для оцінки конкурентного статусу підприємства за **багатокритеріальним підходом** по кожному його продукту (СЕЕ, СЗГ, СПБ, напрямку діяльності, бізнесу) зазвичай розраховують комплексний показник конкурентного статусу (сили) підприємства (**КСП**) у відповідній СЗГ (тобто в галузі, на ринку, в продуктово-ринковому сегменті де діє підприємство).

Можливі **два підходи** до його розрахунку:

**1-й підхід** (спрощений) полягає в тому, що **конкурентний статус підприємства** (синоніми – становище фірми в даному секторі економіки, конкурентноздатність продукту, конкурентна сила підприємства) **оцінюється за загальною системою (набором) внутрішніх факторів** (*наприклад*, відносна частка на ринку, наявність власних торгових точок, розвиток служби маркетингу, рівень НДДКР, стан виробництва, організація розподілу, фінансові ресурси, імідж підприємства, широта



номенклатури продукції, якість, компетентність керівництва і так далі\*). При цьому оцінка даного показника здійснюється в балах, шляхом розрахунку сумарних зважених оцінок впливу усіх внутрішніх факторів на конкурентний статус підприємства за схемою:

Фактор	Вага	Оцінка в балах (від 0 до $\pm 5$ або $\pm 10$ )	Зважена величина оцінки
1	2	3	$4=2 \times 3$
1. ...	...	...	...
2. ...	...	...	...
n	...	...	...
Сума	1,0	...	...

Де вага кожного фактора визначає його відносний ранг, значимість для конкурентного статусу підприємства; *бальна оцінка факторів* характеризує інтенсивність (силу) впливу фактора (наприклад, за п'ятибальною чи десятибальною шкалою: 1 – слабку, 5 – або 10 – сильну, 0 – відсутність впливу) на конкурентний статус підприємства.

До речі, перелік конкретних факторів (його можна визначити застосувавши для вибору факторів метод оцінки профілю середовища (див. табл. 4.1)) і шкала оцінок (в балах) для кожного підприємства і кожного конкретного сектора економіки повинні визначатися групою експертів індивідуально.

Так наприклад А. Вайсман [18] пропонує наступні параметри та схему оцінки конкурентного статусу підприємства або конкретного СІЦ у відповідній СЗІ:

Фактори	Інтенсивності впливу факторів на формування конкурентного статусу підприємства за п'ятибальною шкалою оцінки з урахуванням вагових коефіцієнтів
Відносна позиція на ринку Частка ринку, її зростання Фінансові можливості підприємства Рентабельність Потенціал маркетингу Імідж підприємства Конкурентна перевага (зовнішня)	

\* Тут наводиться більш детальний перелік основних типових характеристик (чинників) внутрішнього середовища: *щодо виробництва*: розміри і потужності виробництва, тип і вік обладнання, джерела постачання, ідентичні продуктивності, інноваційні можливості, нормування робіт, рівень браку, витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції тощо; *щодо маркетингу*: (по збуту і постачанню) номенклатура продукції, розміри і частка ринку, якість маркетингових досліджень, ефективність використання реклами, організація продажу і сервісу, рентабельність продажу, ефективність експорту тощо; *щодо фінансів (фінансового стану підприємства)*: активи, валові нагромадження, доходність, джерела і грошових надходжень, показники балансу тощо; *щодо конкурентних можливостей продукції (конкурентний потенціал)*: фондівіддача, продуктивність праці, ефективність технологій виробництва, ефективність інформаційних ресурсів тощо; *щодо екологічності виробництва*: охорона водних ресурсів, охорона земель, охорона повітряного середовища тощо; *щодо соціальної сфери та управління персоналом*: процедури залучення і добору кадрів, системи стимулювання, професійно-кваліфікаційна структура кадрів, планність кадрів, поліпшення умов праці та охорони здоров'я; *щодо іміджу підприємства*: імідж керівника підприємства, імідж персоналу, якість обслуговування, досконалість офісу тощо; і так далі *щодо НДДКР, щодо організації управління тощо*.

Фактори	Інтенсивності впливу факторів на формування конкурентного статусу підприємства за п'ятибальною шкалою оцінки і врахуванням вагових коефіцієнтів
<p>Зв'язки з споживачами</p> <p><b>Відносний потенціал виробництва</b> Можливість пристосувати наявний виробничий потенціал до зміни ринку</p> <p>Переваги розташування підприємства</p> <p>Можливості зростання продуктивності праці</p> <p>Екологічна безпека виробничих процесів</p> <p>Забезпечення енергоресурсами та сировиною</p> <p><b>Відносний потенціал науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт</b> Рівень досліджень (показник інтенсивності досліджень)</p> <p>Потенціал і неперервність інновацій</p> <p><b>Відносний рівень кваліфікації кадрів</b> Професіоналізм, компетентність кадрів</p> <p>Якість управління</p> <p>Клімат для управлінських інновацій</p>	
<p><b>Рівень конкурентного статусу підприємства</b> (як середньоарифметична зважена оцінка)</p>	

Окремі фактори пропонуються оцінювати за п'ятибальною шкалою: дуже добре – 5, добре – 4, задовільно – 3, незадовільно – 2, дуже незадовільно – 1. Для кожного фактора визначається ваговий коефіцієнт. Сума вагових коефіцієнтів усіх факторів дорівнює 1.

Аналогічно оцінці стратегічного потенціалу підприємства, окрім звичайної оцінки конкурентного статусу підприємства за наведеною схемою (алгоритмом) також здійснюють оцінку так званого абсолютного конкурентного статусу (абсолютної конкурентної сили) підприємства. Цей показник дозволяє оцінити конкурентну позицію даного підприємства відносно умовно-ідеального підприємства. Абсолютний конкурентний статус підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами. Методика оцінки наступна:

- обирається перелік факторів, які визначають конкурентний статус підприємства (наприклад, за такими групами факторів як прибутковість, імідж, продуктивність, продукція, фінанси, виробничі потужності, інновації, організація підприємства, кадри, соціальна політика підприємства тощо);
- здійснюється порівняння бальних оцінок даних факторів досліджуваного підприємства з оцінками найсильніших конкурентів;
- показник абсолютного конкурентного статусу підприємства розраховується як сума різниць між цими оцінками (бальними оцінками факторів для даного підприємства і найвищими серед конкурентів). При цьому можна застосовувати як прості, так і зважені оцінки факторів конкурентного статусу підприємства (а фактично факторів сильних і слабких сторін діяльності підприємства).

☞ **2-й підхід**, запропонований І. Ансоффом [8] ґрунтується на більш детальній і диференційованій системі оцінки конкурентного статусу підприємства в СЗГ як рентабельності стратегічних інвестицій підприємства в СЗГ, відкоректованій на відносний рівень оптимальності

стратегії на відповідність потенціалу підприємства оптимальній стратегії по СЗГ. В цьому випадку (за цим підходом) *схема* (алгоритм) процедури *оцінки конкурентного статусу підприємства* наступна.

**Комплексний показник конкурентного статусу підприємства (КСП)\*** в СЗГ розраховується за формулою:

$$КСП = [(I_f - I_k) : (I_n - I_k)] * (S_f : S_n) * (C_f : C_n) \quad (1)$$

або за формулою:  $КСП = 1/3 * [(I_f - I_k) : (I_n - I_k)] + (S_f : S_n) + (C_f : C_n) \quad (2)$

де  $I_n, I_k, I_f$  – фактичний, критичний і оптимальний рівень інвестицій (капіталовкладень) відповідно;  $S_n, S_n$  – фактичний і максимально можливий потенціал (мобілізаційні можливості, фактичні і оптимальні) підприємства відповідно, опіненні в балах;  $S_n, S_n$  – оцінки діючої і оптимальної стратегії підприємств відповідно, в балах.

При цьому:

- ✓ якщо  $0,512 < КСП \leq 1$  (за 1-ю формулою) або  $0,8 < КСП \leq 1$  (за 2-ю формулою), то фірма має сильний конкурентний статус і буде найефективнішою в даній СЗГ;
- ✓ якщо  $0,016 < КСП \leq 0,125$  (за 1-ю формулою),  $0 < КСП \leq 0,4$  (за 2-ю формулою), то має місце слабка КПФ – конкурентна позиція фірми;
- ✓ якщо  $0,125 < КСП \leq 0,512$  (за 1-ю формулою),  $0,5 < КСП \leq 0,7$  (за 2-ю формулою) – середня КПФ.

Отже, конкурентний статус фірми в СЗГ, у першу чергу, визначається відношенням її планових (або фактичних) інвестицій в СЗГ до рівня інвестицій, який забезпечуватиме їх оптимальну рентабельність в СЗГ за умови оптимальності стратегії та мобілізаційних можливостей (потенціалу) фірми:  $((I_f - I_k) : (I_n - I_k))$ .

Залежність рентабельності від величини інвестицій має вигляд параболі (рис. 5.2)

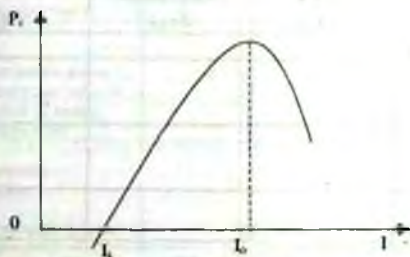


Рис. 5.2. Залежність між рентабельністю і обсягом інвестицій.

Де  $I_k$  – мінімальне значення інвестицій (КВ), без якого прибуток від даного напрямку діяльності отримати не можливо;

$I_n$  – оптимальне значення інвестицій (КВ);

$P$  – рентабельність інвестицій.

Отже, визначення відносних інвестиційних позицій (відносно рівня стратегічних інвестицій) фірми в обраних СЗГ в перспективі, які забезпечують конкурентний статус фірми в обраних СЗГ за умови оптимальності її стратегії і мобілізаційних можливостей на основі ефективних масштабів випуску окремих видів продукції і ефекту масштабів діяльності фірми в цілому, –

\* Тут КСП є рентабельністю стратегічних капіталовкладень, відкоректованою на відносний рівень оптимальності стратегії фірми і на відповідність потенціалу фірми оптимальній стратегії по СЗГ.

перший етап в оцінці конкурентного статусу фірми за комплексним показником конкурентного статусу підприємства. Він охоплює оцінку стратегічних інвестицій, які фірма робить і планує в даний час ( $I_1$ ), критичного ( $I_2$ ) та оптимального ( $I_3$ ) обсягів інвестицій в майбутньому і визначення співвідношення очікуваних стратегічних інвестицій до оптимального їх рівня (до рівня, який відповідає оптимальній стратегії):  $((I_1 - I_2) : (I_3 - I_2))$ . При оцінці стратегічних факторних (планових) і оптимальних інвестицій слід враховувати такі їх типи: інвестиції у виробничі потужності (у засоби виробництва, які забезпечують виробництво, збут, маркетинг, науково-дослідні і проектно-впроваджувальні роботи тощо), інвестиції в стратегію (в обстеження ринків, розробку нової продукції, запуск цієї продукції у виробництво, на стратегічне планування тощо), інвестиції в потенціал фірми (в персонал, на придбання нових технологій, на створення нових функціональних служб тощо). Особливо важко, складно і мало розробленою процедурою є визначення критичного обсягу інвестицій в нових СЗГ, на які фірма має бажання витрати.

Наступний крок в оцінці конкурентного статусу фірми в СЗГ – оцінка майбутньої ефективності діючої конкурентної стратегії фірми в СЗГ, здійснюється (за переліком типових процедурних факторів (складових) внутрішнього середовища підприємства на основі висновку експертів щодо характеру їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності фірми тощо) за наступною схемою (див. таблицю 5.2):

Таблиця 5.2

Типова таблиця оцінки майбутньої ефективності діючої конкурентної стратегії фірми

Фактори успіху в майбутньому (як субстратегії фірми та конкретні і-параметри, що їх визначають)	Оцінка стратегії фірми (базис)		Вісний рівень ефективності діючої стратегії фірми щодо оптимальної стратегії $(S_f \setminus S_{opt})$
	Діючої $S_f$	Оптимальної $S_{opt}$	
Політика зростання			
Ринкова диференціація (ніша)			
Продуктова диференціація (ніша)**			
Всього (середня арифметична)	-----	-----	$(S_f \setminus S_o)$

Показники  $(S_f \setminus S_{opt})$  оцінюються як міра відповідності (відношення) середньоарифметичної бальної оцінки (проведеної за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) усіх і-факторів часткових субстратегій в межах діючої (фактичної, поточної) стратегії і-факторам оптимальної а-стратегічної альтернативи. Показник  $(S_f \setminus S_o)$  оцінюється як міра відповідності (відношення) середньоарифметичної бальної оцінки (проведеної за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) усіх факторів діючої (фактичної, поточної) загальної конкурентної стратегії факторам оптимальної стратегії фірми. Детальніше ознайомитися з методикою оцінки ефективності діючої стратегії можна за джерелами № 8, 52 та 74 із списку використаної та рекомендованої літератури.

Наступний крок в оцінці конкурентного статусу фірми – оцінка комплексного показника потенціалу (мобілізаційних можливостей) підприємства щодо СЗГ, здійснюється (за

\* Визначає особливості положення підприємства на ринку.

\*\* Визначає особливості продукції підприємства.

переліком типових факторів формування його мобілізаційних можливостей по окремим функціональним компонентам потенціалу і на основі висновку експертів щодо характеру їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності підприємства в СЗГ (тощо) за схемою (алгоритмом), наведеною в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3.

**Типова таблиця оцінки комплексного показника відносного рівня потенціалу (мобілізаційних можливостей) підприємства в СЗГ**

Фактори оцінки мобілізаційних можливостей (потенціалу) підприємства	Оцінка потенціалу (можливостей) підприємства (в балах)		Відносний рівень потенціалу підприємства порівняно з оптимальним
	Діючий ( $C_p$ )	Оптимальний ( $C_w$ )	
(i)			
<b>Загальне управління:</b> - відповідність системи управління особливостям середовища підприємства; - управління ризиком; - організація впровадження інновацій; - кадровий потенціал; - корпоративна культура, інше			
<b>Фінансове управління:</b> - фінансова стійкість; - ліквідність; - можливість отримання кредитів; - управління грошовими потоками; - податкова оптимізація, інше			
<b>Маркетинг:</b> - аналіз ринку; - вибір цільових сегментів ринку; - активність використання методів просування продукції на ринку; - канали руху товарів, інше			
<b>Виробництво:</b> - собівартість продукції; - управління запасами; - МТЗ; - рівень техніки і технології, інше			
<b>НДДКР:</b> - кількість інновацій; - технічний рівень розробок; - новизна, інше			
<b>Інші важливі компоненти та їх конкретні чинники</b>			
<b>Всього (середня арифметична)</b>	-----	-----	( $C_p/C_w$ )

Показник ( $C_p/C_w$ ) оцінюється як міра відповідності (відношення) середньоарифметичної бальної оцінки (за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) факторів формування фактичних мобілізаційних можливостей (поточного потенціалу) факторам формування оптимальних можливостей (потенціалу, який забезпечує оптимальну стратегію) фірми в СЗГ.

Наступний (заключний) крок в оцінці конкурентного статусу фірми в СЗГ за комплексним показником конкурентного статусу підприємства (КСП) – корекція

відносного рівня (рентабельності) стратегічних інвестицій фірми в обраних СЗГ  $((I_t - I_k) / (I_t - I_k))$  шляхом врахування відносних рівнів майбутньої ефективності (оптимальності) діючої конкурентної стратегії фірми  $(S_t, S_k)$  та її потенціалу, тобто мобілізаційних можливостей  $(C_t, C_k)$ . Цьробиться тому, що на практиці обрана стратегія і мобілізаційні можливості (потенціал) фірми рідко бувають оптимальними (відповідають оптимальному рівню).

### **Метод комплексного стратегічного аналізу середовища підприємства- SWOT-метод**

Одним з найпоширеніших в закордонній практиці методів аналізу та оцінки середовища підприємства є метод SWOT-аналізу. Назва даного методу походить від перших букв англійських слів:

- ♦ strength – сила;
- ♦ weak – слабкість;
- ♦ opportunity – можливість;
- ♦ threat – загроза.

Цей метод використовується для комплексного аналізу середовища фірми і дає можливість провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми шляхом групування факторів середовища підприємства на зовнішні й внутрішні та їх оцінки з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

У межах SWOT-аналізу спочатку, з одного боку, виявляють і оцінюють сильні та слабкі сторони підприємства, а з іншого, – можливості та загрози, які існують в його зовнішньому оточенні, а далі – встановлюють ланцюжки зв'язків між ними, що можуть бути використані в подальшому для формулювання стратегії підприємства. Але сам SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для прийняття стратегічних рішень. Це лише спосіб групування факторів середовища підприємства та наслідків їх дії, зіставлення яких потребує детального аналізу. До речі, одним з найбільш поширених методів такого зіставлення є SPACE-аналіз, що полягає у визначенні стратегічної позиції підприємства в СЗГ на основі двох груп факторів: внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього оточення. Використання SWOT-аналізу пов'язане з використанням низки суб'єктивних оцінок, з імовірністю ризику віднесення факторів до певної групи, з необхідністю його постійного проведення. Слід також звернути увагу на те, що однозначного алгоритму SWOT-аналізу не існує.

Отже, метод SWOT слугує для:

- ідентифікації і оцінки міри впливу, а також визначення сили взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища фірми;
- синтезу і інтеграції різноманітних факторів з метою встановлення стратегічної позиції фірми і вироблення напрямку її стратегії.

В основі методу SWOT-аналізу лежить матриця SWOT (див. рис. 5.3), яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами фірми, з одного боку, та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, з іншого, і встановлює їх парні комбінації.

❖ **Методологія побудови та використання матриці SWOT передбачає:**

- ❶ Виявлення сильних та слабких сторін підприємства\*.
- ❷ Виявлення загроз і можливостей його зовнішнього оточення\*.

\* Типовий перелік (набір) характеристик слабких і сильних сторін фірми, потенційних загроз і можливостей для фірми, запропонований А. Томпсоном і А. Стріклендом, наведено в рис 5.4.

③ Оцінка можливостей і загроз за матрицями можливостей і загроз (див. рис. 5.5 і 5.6 відповідно) або шляхом складання профілю середовища\*.

④ Встановлення попарних зв'язків між факторами груп "сильні та слабкі сторони" і "можливості та загрози".

	можливості	загрози
<p>типовий набір внутрішніх факторів, які стосуються про...</p>	<p>1. налагодження випуску суттєвих товарів 2. можливість вийти на нові ринки 3. зростання ринку 4. інновації на ринку 5. низький % за кредит тощо</p>	<p>1. можливість появи конкурента 2. слід 3. конкуренція тощо</p>
<p><b>сильні сторони</b></p> <p>1. конкурентність 2. наявність фінансових ресурсів 3. репутація "ОК" тощо</p>	<p>поле "сила і можливості"</p> <p>СИМ</p>	<p>поле "сила і загрози"</p> <p>СИЗ</p>
<p><b>слабкі сторони</b></p> <p>1. старе обладнання 2. погана конкурентна позиція 3. погана якість виробництва тощо</p>	<p>поле "слабкість і можливості"</p> <p>СЛМ</p>	<p>поле "слабкість і загрози"</p> <p>СЛЗ</p>

Рис. 5.3. Матриця SWOT (сильні, слабкі сторони, можливості і загрози)

⑤ Виділення, в відповідних полях матриці SWOT, парних комбінацій факторів, які повинні враховуватися при розробці стратегії поведінки фірми (здійснюється шляхом дослідження кожного комплексу факторів і перевірки їх синергетичного ефекту – взаємних впливів факторів на посилення або послаблення конкурентної позиції фірми) за такими варіантами:

- для пар факторів, що описуються в полі СИМ, слід розробити стратегію використання сильних сторін фірми для того, щоб отримати віддачу можливостей, які проявляються у зовнішньому оточенні фірми;
- для пар факторів, що описуються в полі СЛМ, стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що виникають в зовнішньому оточенні фірми, намагалися подолати її слабкі сторони;
- якщо пара факторів знаходиться в полі СИЗ, то стратегія повинна передбачати використання сили фірми для усунення загроз оточення;
- якщо пара факторів знаходиться в полі СЛЗ, фірма повинна обрати таку стратегію, яка дозволила б їй подолати слабкі сторони і уникати загроз, які виникатимуть в її оточенні.

☞ **Аналіз клітинок матриці SWOT** (див. рис. 5.3) (комбінацій факторів з множин можливостей і загроз з факторами з множин сильних і слабких сторін, які ведуть або до посилення, або до послаблення конкурентної позиції фірми) дозволяє сформулювати такі чотири загальних стратегії поведінки:

\* Методику оцінки важливості та ступеня впливу факторів можливостей і загроз середовища фірми на її стратегію розглянуто в темі 4, зокрема, її ілюструють рис. 4.5 і 4.6 та таблиці 4.1.

**Фірма**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміщеність</li> <li>- наявність фінансових ресурсів</li> <li>- позитивна репутація у покупців</li> <li>- лідерство на ринку</li> <li>- винахідливість при стратегічному плануванні діяльності організації в функціональних сферах</li> <li>- низькі витрати</li> <li>- захищеність від сильного конкурентного тиску</li> <li>- сучасна технологія</li> <li>- переваги в конкурентній боротьбі</li> <li>- схильність до інновацій</li> <li>- ефективний менеджмент</li> <li>- сучасний виробничий апарат</li> <li>- можливість розширення виробничої спеціалізації</li> <li>- ефективність збутової мережі</li> <li>- надання додаткових сервісних послуг</li> <li>- вигідне географічне розташування</li> <li>- висока якість продукції</li> <li>- потужна дослідницька, конструкторська, технологічна, ремонтна, виробувальна база</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність стратегічних напрямів діяльності</li> <li>- погіршення (потіма) конкурентна позиція</li> <li>- застаріле обладнання</li> <li>- низька рентабельність продукції</li> <li>- недостатній досвід управління</li> <li>- відсутність кваліфікованих спеціалістів</li> <li>- поганий контроль за виконанням стратегії</li> <li>- наявність складних до вирішення виробничих проблем</li> <li>- не здатність протистояти конкурентному тиску</li> <li>- відставання в сфері НДДКР</li> <li>- низька виробнича спеціалізація</li> <li>- недостатні володіння інформацією про ринок</li> <li>- конкурентні недоліки</li> <li>- невеликі маркетингові здібності</li> <li>- не здатність фінансувати стратегічні зміни</li> <li>- низька якість продукції</li> <li>- недостатня мотивація працівників</li> <li>- висока собівартість продукції</li> <li>- нездовільний збут продукції</li> <li>- кредитні ризики</li> <li>- заборгованість</li> <li>- недостатня гнучкість виробництва</li> <li>- застаріла технологія виготовлення продукції</li> <li>- сильна залежність від постачальників</li> <li>- погана реклама</li> <li>- висока плинність кадрів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість виходу на нові ринки</li> <li>- збільшення різноманітності в виробничстві (диференціація) взаємозавданя продуктів</li> <li>- налагодження виробництва супутніх продуктів</li> <li>- вертикальна інтеграція виробництва</li> <li>- можливість переходу до більш ефективного стратегії</li> <li>- прискорене зростання ринку (попиту)</li> <li>- залучення іноземного капіталу (інвестора)</li> <li>- отримання держзамовлення (укладення держконтракту)</li> <li>- розширення старих ринків</li> <li>- вихід конкурентів з ринку</li> <li>- слабка насиченість ринку</li> <li>- відсутність конкурентів</li> <li>- пільгове оподаткування бізнесу</li> <li>- зниження % ставок за кредит</li> <li>- зниження цін на сировину</li> <li>- поява нових технологій та обладнання</li> <li>- держадтримка</li> <li>- постійні експортних тарифів</li> <li>- постійні постачальників і можливості придбання сировини із знижками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість появи нових конкурентів</li> <li>- зростання продажів взаємозамінного продукту</li> <li>- сповільнення темпів зростання ринку (попиту)</li> <li>- несприятлива економічна політика уряду</li> <li>- збільшення конкурентного тиску</li> <li>- зростання ділового циклу</li> <li>- зростання світя торгів між покупцями та постачальниками</li> <li>- несприятливі демографічні зміни</li> <li>- зміна потреб та смаків споживачів</li> <li>- можливість покупців та споживачів, що постійно зростає</li> <li>- висока залежність від попиту та стадії життєвого циклу розвитку бізнесу</li> <li>- вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами</li> <li>- несприятливе законодавство</li> <li>- несприятлива зміна валютного курсу або торговельної політики іноземних країн</li> </ul>

*Рис. 5.4. Перелік типових характеристик (факторів) слабких і сильних сторін (міць) фірми, загрози і можливостей зовнішнього оточення (середовища) для фірми (за Томпсоном і Стріклендом)*



ступінь впливу можливостей на діяльність фірми

	сильний вплив	помірний вплив	слабкий вплив
висока	поле вс	поле вп	поле вм
середня	поле сс	поле сп	поле см
низька	поле нс	поле нп	поле нм

Рис. 5.5. Матриця впливу можливостей (оцінки можливостей)

можливі наслідки реалізації загроз для фірми

	руйнування	критичний стан	важкий стан	легкі потрясіння
висока	вр	вл	вр	вл
середня	ср	св	св	сп
низька	нр	нк	нв	сп

Рис. 5.6. Матриця впливу загроз (оцінки загроз)

- Коли фірма має більше сильних сторін, ніж слабких, а ринок надає їй нові можливості за відсутності загроз, **фірма повинна реалізувати стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку**, шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок нових продуктів (інновацій). Сприятлива фінансова ситуація дає можливість фірмі провалити НДДКР з розвитку нових продуктів та придбати конкурентні фірми, що діють в даному секторі економіки (але є менш рентабельні).
- Коли фірма, маючи слабкі сторони, діє в сприятливому для неї середовищі, вона повинна **реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції, тобто на збільшення своєї частки на ринку при одночасній ліквідації слабких сторін** шляхом покращення фінансового стану, зменшення витрат, підвищення конкурентноспроможності продукції, ліквідації збиткового бізнесу.

- ③ Коли фірма, володіючи сильними якостями, діє у нестабільному середовищі, вона повинна *реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів (зон, ніш) ринку шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків.*
- ④ Коли фірма, маючи складну внутрішню ситуацію, діє в загрозовому для неї зовнішньому оточенні, необхідно *реалізувати стратегію, суть якої полягає у поступовому зменшенні активності і плановому виході із даної сфери діяльності.* Або реалізувати *стратегію вимивання*, засновану на залученні капіталу шляхом випуску акцій, отримання кредитів або на інтеграції з іншою фірмою.

Проведення стратегічного SWOT-аналізу фірми, зазвичай, передбачає *оцінку наступних типових позицій ( характеристик, факторів ) історії, стану, оточення і перспектив бізнесу фірми з точки зору формування ними потенційних внутрішніх сильних сторін (внутрішніх можливостей, потенціалу) і слабких сторін фірми та потенційних зовнішніх сторін (внутрішніх можливостей і загроз) для бізнесу фірми в майбутньому:*

✓ **1. Загальна характеристика підприємства**

- 1.1. Сектор діяльності (економіки), місія, функції, масштаби діяльності, технологічний рівень
- 1.2. Історія фірми
- 1.3. Обсяг бізнесу, структура ресурсів, статус (позиція) на ринку
- 1.4. Власність, капітал
- 1.5. Організаційно-правова, організаційно-економічна форми бізнесу
- 1.6. Місце розташування: розміщення, структура, транспорт і зв'язок

✓ **2. Зовнішнє середовище (оточення) фірми**

- 2.1. Загальна економічна ситуація, структура та кон'юнктура ринку, грошово-кредитні умови тощо
- 2.2. Сировина, енергія, паливо, водні, земельні ресурси
- 2.3. Людські ресурси, ринок праці, зайнятість, освіта
- 2.4. Соціально-культурні фактори
- 2.5. Державна економічна політика: загальнодержавний, регіональний та місцевий рівні (аспекти)
- 2.6. Господарське законодавство
- 2.7. Інфраструктура
- 2.8. Політична структура і ситуація в суспільстві

✓ **3. Місія, цілі та стратегія фірми**

- 3.1. Місія та цілі
- 3.2. Основні стратегічні альтернативи (оцінка і вибір)
- 3.3. Інвестиційні політика, проекти, плани

✓ **4. Маркетинг**

- 4.1. Концепція і стратегія маркетингу
- 4.2. Ринки діяльності: місткість, структура, конкуренти, портфель продукції тощо
- 4.3. Споживачі: кількість, структура, пріоритетна клієнтура
- 4.4. Цінова політика: стратегічна, тактична
- 4.5. Збут і продажі продукції: схеми збуту, організація, кількість, технологія, товарообіг, витрати обігу
- 4.6. Послуги маркетингу
- 4.7. Реклама: витрати на рекламу, форми, техніка

✓ **5. Фінанси фірми**

- 5.1. Стратегічне і тактичне управління фінансами, фінансова політика

- 5.2. Фінансовий звіт
- 5.3. Фінансові ресурси та їх використання
- 5.4. Фінансові потоки
- 5.5. Фінансове планування: техніка, методика
- 5.6. Аудит

✓ **6. НДДКР**

- 6.1. Стратегія, політика, плани, структура, значення НДДКР в бізнесі фірми
- 6.2. Персонал
- 6.3. Інноваційний потенціал
- 6.4. Коопераційні зв'язки: тип, форми кооперації
- 6.5. Використання результатів НДДКР, вплив на діяльність, ефективність, на формування конкурентних переваг

✓ **7. Виробництво**

- 7.1. Концепція, стратегія управління виробництвом
- 7.2. Діловий портфель
- 7.3. Обсяги виробництва, виробничі потужності, їх використання, проблеми виробництва
- 7.4. Технологія, її тип, складність
- 7.5. Нерухомість: земля, будівлі; якісно-кількісні характеристики
- 7.6. Виробничі потужності: якісно-кількісні характеристики
- 7.7. Організація виробництва
- 7.8. Організація управління виробництвом
- 7.9. Організація управління якістю
- 7.10. Постачання
- 7.11. Ефективність виробництва: продуктивність праці, мотивація, собівартість продукції, виробничі витрати гощо
- 7.12. Охорона праці

✓ **8. Система управління**

- 8.1. Управління персоналом
- 8.2. Мотивація
- 8.3. Система комунікацій
- 8.4. Структура організації системи управління
- 8.5. Алгоритм прийняття рішень
- 8.6. Керівництво
- 8.7. Інформаційне забезпечення
- 8.8. Консалтинг

✓ **9. Результативність**

- 9.1. Показники ефективності: тенденції розвитку, продуктивність, рентабельність, ринкова ціна акцій, ефективність інвестицій, створення додаткових робочих місць, ціна, собівартість
- 9.2. Конкурентоспроможність
- 9.3. Напрями розвитку
- 9.4. Оцінка результативності діяльності (бізнесу)
- 9.5. Заходи із підвищення результативності діяльності (бізнесу).

### **Поняття, призначення і зміст стратегій бізнесу підприємства, специфіка та порядок їх формування**

Після визначення місії підприємства та його стратегічних цілей, за загальними (концептуальними) характеристиками яких виділяються сегменти безпосереднього зовнішнього оточення (тобто так звані СЗГ) підприємства, після подальшого аналізу цих СЗГ (сегментів безпосереднього зовнішнього середовища) підприємства, з врахуванням впливу факторів макрооточення на підприємство в даних СЗГ, і аналізу внутрішнього середовища (стратегічного потенціалу) підприємства щодо обраних СЗГ, приступають до визначення *стратегічних альтернатив*, які можна застосовувати підприємству в цих (чи щодо цих) СЗГ, – так званих *бізнес-стратегій* (синоніми – стратегії бізнесу, продуктово-товарних стратегій підприємства). Отже, стратегія бізнесу – це так би мовити стратегія бізнес-одиночки чи виду діяльності підприємства або стратегія підприємства щодо його окремої СЗГ.

❗ Слід підкреслити, що вибір стратегій для розвитку кожного бізнесу підприємства є основою стратегічного менеджменту.

Розглядаючи питання стратегій бізнесу підприємства, необхідно нагадати, що *на вузькопрофільному (однобізнесовому) підприємстві його ділова (бізнес-) стратегія*, як самостійної бізнес-одиночки (яку називають ще стратегічним господарським центром чи стратегічним центром бізнесу, який у даному випадку вважається абсолютно незалежним, повністю автономним), є *відносно загальною (корпоративною) стратегією*. Для *мультибізнесових підприємств розробляються бізнес-стратегії кожної його бізнес-одиночки* (у цьому випадку як стратегії квазіавтономних господарських підрозділів, що також вважаються СГЦ, але в межах, в організаційно-економічній структурі такого багатопрофільного підприємства) *чи щодо окремої СЗГ, які покликані забезпечити реалізацію загальної стратегії такого підприємства в напрямку (у сфері) його окремого бізнесу* (тому що сформульовані підприємством завдання та розроблена загальна стратегія є цілями, які повинні бути досягнуті на рівні його окремих СГЦ, тобто бізнес-одиночок чи щодо його окремих СЗГ). Таким чином бізнес-стратегію розробляють на основі загальної. Відтак для бізнес-одиночок (СГЦ) напрям розвитку вважається практично заданим.

Отже,

*ділова (бізнес-) стратегія визначає шляхи досягнення підприємством бажаного результату (стабілізації (обмеженого зростання), зростання, скорочення) в конкретному бізнесі чи секторі бізнесу, в конкретному продуктово-ринковому сегменті.*

❗ Фактично, *бізнес-стратегія* (синоніми – ділова стратегія, стратегія бізнесу) – це *план управління окремою сферою бізнес-діяльності фірми*, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Вона (бізнес-стратегія) *визначає як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції в конкретному бізнесі*, в конкретно визначеній СЗГ підприємства.

Як уже відмічалось, розробляється бізнес-стратегія для окремих ділових одиниць – самостійних однобізнесових господарських організацій або квазіавтономних складових великого підприємства. Причому *підходи до формування стратегії окремої бізнес-одиниці не відрізняються від формування загальної стратегії підприємства*. Специфіка стратегії для окремої бізнес-одиниці полягає в підпорядкованості основних елементів цієї стратегії провідним стратегічним напрямкам підприємства в цілому та в особливому акценті на розробку *конкурентної* та функціональних *стратегій бізнес-одиниць*. Отже алгоритм розробки бізнес-стратегії наступний:

- на основі цілей та сформульованої загальної стратегії корпорації (для мультибізнесової компанії) визначаються і формулюються місія і цілі стратегічних бізнес-одиниць (*співониць* – самостійного підрозділу, стратегічного господарського центру, окремого виду діяльності, підрозділу бізнесу підприємства);
- проводиться аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей СГЦ (бізнес-одиниць, стратегічних господарських підрозділів) підприємства (а у випадку однобізнесового підприємства, поняття бізнес-одиниця, СГЦ, СГП, підприємство його бізнес є тотожними);
- здійснюється узагальнююча оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-одиниць підприємства, уточнюються їх (за ними) стратегічні цілі та визначаються чи уточнюються можливі (альтернативні) способи їх досягнення, тобто відбувається перегляд *стратегічних альтернатив*, які можна реалізовувати щодо певного бізнесу підприємства (СГЦ, бізнес-одиниці, виду діяльності);
- наступний крок – вибір стратегії СГЦ (стратегії бізнес-одиниці, стратегії бізнесу чи бізнес-стратегії) підприємства, тобто прийняття конкретних рішень щодо того як розвивати даний бізнес підприємства в цілому та його окремі сектори (напрями) і продукти (конкретні види товарів, послуг чи робіт), яке місце займати на ринку, як протидіяти конкурентам тощо;
- і, нарешті, – сформована на бізнес-рівні стратегія (стратегія окремих самостійних господарських підрозділів, бізнес-стратегія) виступає метою і, відтак, забезпечується, а отже, і закінчується розробкою функціональних стратегій (з маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу, досліджень та розробок тощо).

Отже,

як бачимо, *стратегія бізнесу підприємства* – це лінія альтернативної поведінки підприємства, яка приведе (повинна привести) до довготривалого успіху конкретного бізнесу підприємства, до успіху підприємства в його конкретному бізнесі, успіху його конкретній СЗГ, успіху його конкретного СГЦ і, таким чином, усіх бізнес-процесів підприємства в цілому (що є тотожним у випадку однобізнесового підприємства).

### **Типи стратегій бізнесу підприємства та їх характеристика**

Нагадаємо, що при виборі (виробленні, формулюванні) загальної стратегії фірми необхідно даги відповідь на такі запитання:

– Який бізнес зберігати?

- Який бізнес розвивати?
- Який бізнес ліквідувати?
- В який бізнес перейти?
- І як це зробити?

Отже, загальна стратегія фірми за змістом повинна визначатись за такими проблемами (тобто повинна вирішити такі проблеми):

- ⇒ *що фірма повинна робити і чого не повинна робити;*
- ⇒ *що більш важливе, а що менш важливе у здійснюваній фірмою господарській діяльності.*

Для цього, як уже було відмічено, необхідно провести стратегічне позиціонування фірми, тобто **визначити (виділити) стратегічні зони господарювання (СЗГ)**, в яких вона буде діяти як окремий суб'єкт бізнесу, як бізнес-одиниця чи так званий стратегічний господарський центр (СГЦ)\*, та **визначити стратегічні позиції фірми** в обраних СЗГ за окресленою системою параметрів.

Після цього по кожній СЗГ, в якій буде діяти фірма, як окремий суб'єкт бізнесу – як, або через, так званий стратегічний господарський центр (СГЦ), слід обрати відповідний тип бізнес-стратегії, яку вона буде реалізовувати в даних (обраних) СЗГ (сферах бізнесу) для забезпечення успіху у досягненні підприємством потрібного рівня конкурентоспроможності в довготривалому періоді.

**Отже,**

*розроблення бізнес-стратегії фактично полягає в уточненні конкурентної позиції і виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку фірми по окремим видам її діяльності (бізнесам, СЗГ).*

**В основі класифікації стратегій бізнесу підприємства лежать наступні класифікаційні ознаки:**

- ▶ *тип конкурентної переваги або спосіб забезпечення конкурентної переваги, закладений в стратегію розвитку окремого бізнесу;*
- ▶ *рівень глобалізації чи диференціації (в межах) конкретного бізнесу;*
- ▶ *конкурентна позиція в конкретному бізнесі;*
- ▶ *напрямок розвитку окремого бізнесу підприємства.*

За типом конкурентної переваги, тобто за способом забезпечення конкурентної переваги підприємства в бізнесі, провідний спеціаліст в галузі стратегічного управління, М. Портер, вважає, що можна виділити три напрямки формування і відтак три типи конкурентної бізнес-стратегії (див. рис. 6.1).

❖ **Перший тип бізнес-стратегії пов'язаний з досягненням лідерства у питанні мінімізації витрат виробництва продукції.** Він отримав найбільшу популярність в 70-х роках ХХ ст. В його основі лежить теорія накопиченого досвіду.\*\*

\* Коженню СЗГ і СГЦ (організаційно оформлених найменших виробничо-управлінських одиниць (відділення, завод, продуктова лінія, "центр прибутків", "центр інвестицій", "центр реалізації" тощо), для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій і розробити самостійну бізнес-стратегію, стратегію щодо СЗГ, та власний стратегічний набір певного типу) розробили менеджери компанії "Дженерал Електрик" для аналізу та оцінки діяльності великої, багатопрофільної організації.

\*\* *Теорія сприятливих наслідків (ефектів) накопиченого досвіду* говорить, що питомі затрати на одиницю продукції зменшуються на постійний відсоток, як правило, коли накопичена (кумулятивна) вартість виробленої продукції подвоюється.

єв Суть цієї стратегічної альтернативи (СА) забезпечення конкурентоспроможності бізнесу полягає в досягненні більш низьких рівнів витрат на виготовлення продукції, яка широко та усюди представлена на ринку (тобто продукції масового виробництва), порівняно з конкурентами без погіршення якості цієї продукції. Це дає можливість фірмі ефективно конкурувати на ринку, так як вона має можливість пропонувати продукти за низькими цінами. Підтримка низьких витрат порівняно з конкурентами приносить фірмі прибуток, розмір якого вищий середньогалузевого. І при низькому рівні витрат фірма буде отримувати прибутки навіть в ситуації, коли конкуренти в результаті суперництва втрагають свої прибутки. І, як показує досвід, переважно підприємства, які мають найвищі обсяги виробництва в галузі, характеризуються одночасно найнижчими виробничими витратами.

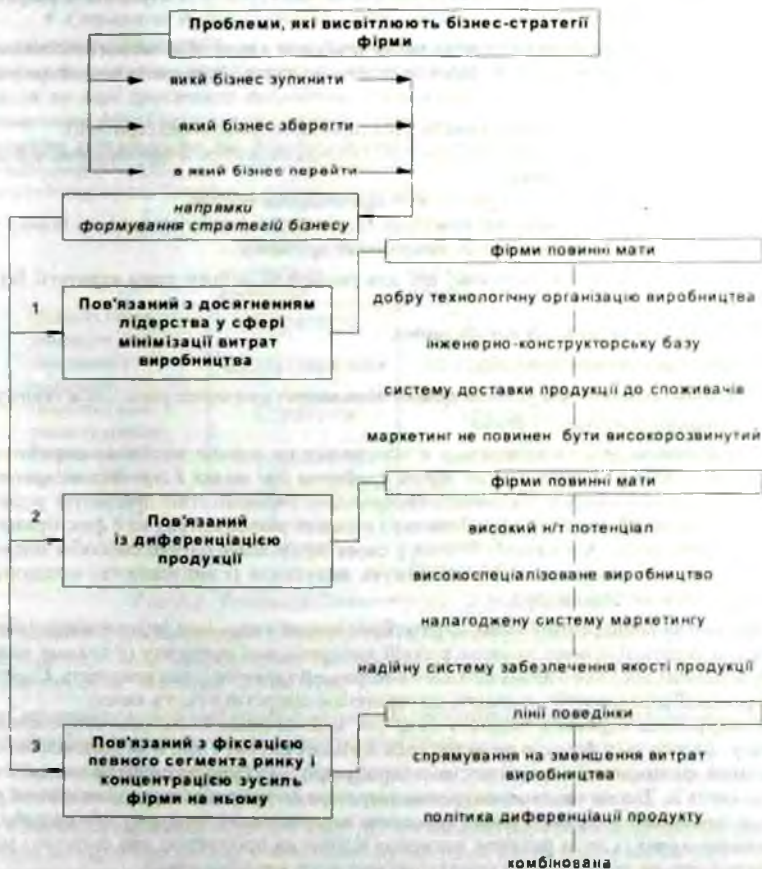


Рис. 6.1. Проблеми, напрямки та умови формування стратегій бізнесу фірми

Що дає фірмі реалізація цієї конкурентної стратегії бізнесу?

Низький рівень витрат *забезпечує фірмі* (так званий захист від 5-ти сил, які діють з боку конкурентів):

- ☞ *захист від негативного впливу потужних постачальників*, так як забезпечує їй більш високу еластичність при підвищенні витрат на комплектуючі;
- ☞ *захист від негативного впливу потужних гуртових покупців*, які використовують свою силу для зниження цін на продукцію серед конкурентів-продавців до прийнятого рівня;
- ☞ *сприятливі умови відносно конкурентів щодо використання продуктів-замінників*;
- ☞ *прибутки*, навіть у випадку, коли фірми-конкуренти їх втрачуть в результаті суперництва;
- ☞ *можливість інвестувати отриманий прибуток в нове обладнання і технологічне переоснащення*, що дасть їй (фірмі) можливість і надалі утримувати позицію цінового лідера.

☞ *Ця стратегія (передбачас) вимагає* (фактори застосування цієї стратегії):

- ⇒ *поряд з постійним зниженням витрат і збільшенням обсягів виробництва порівняно високої частки на ринку*;
- ⇒ *постійне вдосконалення технології виробництва виробів*;
- ⇒ *розширення асортименту продукції (з метою розподілу витрат на більшу кількість виробів) і збільшення їх кількості до продажу*.

Отже, можна зробити *висновок*, що для реалізації даного типу стратегії бізнесу важливим є:

- ❶ *збільшення масштабів виробництва*;
- ❷ *ефект накопиченого досвіду*;
- ❸ *розподіл витрат між різними видами діяльності (а на бізнес-рівні – між секторами конкретного бізнесу) фірми*.

*Ця стратегія* розповсюджується в основному на товари масового виробництва (широкого вжитку) і *лише деякою мірою придатна для малих і середніх підприємств*. Хоча в багатьох сферах діяльності (наприклад, виробництво предметів розкоші, озброєнь) великий масштаб виробництва і низький рівень витрат не є факторами, що забезпечують успіх. А в малому бізнесі, у свою чергу, існує багато способів зниження витрат, завдяки чому і малі фірми можуть випускати (і випускати) продукцію з конкурентним рівнем витрат.

Другий тип конкурентної бізнес-стратегії пов'язаний з *широкою диференціацією виробу*. Сузь цієї стратегії бізнесу полягає в такій диференціації продукту (у такому наданні йому відмінних рис), яка б визначала його виключний характер і оригінальність. Стратегію диференціації (відмінності) називають ще стратегією лідерства в галузі якості.

Конкурентна перевага, згідно з цією СА забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, досягається фірмою не за рахунок низьких витрат і цін, а за допомогою своєї відмінної, специфічної характеристики (продукції), яка буде розпізнана споживачами і зашкавить їх. Таким чином, *конкурентна перевага досягається за рахунок якості, рівня послуг, зовнішнього вигляду, умов і простоти використання продукту або способу його розповсюдження* (а не за рахунок зниження витрат на продукцію, яка широко і усюди представлена на ринку (тобто продукцію масового виробництва)).

*Вплив стратегії диференціації (відмінних рис продукту) на конкурентне становище фірми* в конкретному бізнесі може бути наступним:



- *Стратегія диференціації захищає бізнес фірми від конкуренції завдяки лояльності клієнтів певному "бренду" і, відтак, більш низькій чутливості клієнтів до різниці у ціні. Лояльність клієнтів і унікальність продуктів являють собою бар'єри входження конкурентів на ринок.*

- *Стратегія диференціації, забезпечуючи більш високу норму прибутку від бізнесу, дає можливість фірмі протидіяти різноманітним конкурентам, які, не ввадяючи (до певної міри) оригінальними і унікальними продуктами, більш чутливі до ціни.*

- *Водночас диференціація обмежує можливість отримання більшої частки для бізнесу фірми на ринку, так як вона вимагає, здебільшого, відмови від масового продажу виробів.*

- *Стратегія диференціації дозволяє зайняти більш високе цінове становище стосовно конкурентів.*

*Цю стратегію можуть з успіхом застосовувати не тільки великі, але й малі і середні фірми. А по мірі зростання добробуту суспільства, для підвищення конкурентоспроможності фірм і завоювання ними конкурентних переваг, вирішальну роль будуть відігравати унікальність та оригінальність їх продукції, а не тільки низька ціна. Корисною диференціація є поки конкурентами не створено аналогічний продукт.*

Загалом виділяють 4 головних види бізнес-стратегій диференціації (див. рис. 6.2):

	Весь ринок зауважує і оцінює унікальність пропозиції	Певний сегмент ринку зауважує і оцінює унікальність пропозиції	
Цінність і шна зростають вище стандартної пропозиції	<b>Стратегія вдосконалення</b>	<b>Стратегія спеціалізації</b>	Позитивна відмінність пропозиції
Цінність і шна падають нижче стандартної пропозиції	<b>Стратегія здешевлення</b>	<b>Стратегія звуження</b>	Від'ємна відмінність пропозиції
	Сегментація викликається пропозицією	Вже існуюча сегментація викликає пропозицію	

*Рис. 6.2. Типологія бізнес-стратегій диференціації*

• *Стратегія вдосконалення* стосується ситуації, коли удосконалений продукт фірми стає зауваженим і позитивно оцінений усім ринком або значною його частиною (наприклад, марки автомобілів "Мерседес", БМВ, "Ауді").

• *Стратегія спеціалізації* полягає в тому, що пропонуються вироби підвищеної якості для певного сегменту ринку по відносно високим цінам.

• *Стратегія здешевлення* характеризується тим, що на усьому ринку пропонують продукти більш низької цінності (якості), але за значно нижчою ціною.

• *Стратегія звуження* полягає в тому, що для певних груп споживачів пропонуються продукти, які характеризуються заниженими параметрами, але які мають значно нижчі ціни. Це не означає зниження цінності (якості) вказаних продуктів, але, відмовившись від оснащення їх надлишковими для даної групи споживачів елементами, можна значно знизити витрати, а також ціни цих продуктів.

**е3** *Фактори (умови) застосування стратегії диференціації* обумовлені тим, що стратегія диференціації створює шанси на досягнення вигоди і переваг *тільки у випадку, коли підприємства володіють здатністю вирізнити своє становище*, зробити його відмінним від інших і тим самим уникнути безпосереднього суперництва в сфері затрат і цін. Це стосується у першу чергу товарів і послуг класу розкоші, які чутливі до змін моди.

А конкретно, *бізнес-стратегія диференціації* в конкретному бізнесі *може ефективно реалізовуватись* (регулюватися і управлятися) *лише за умов* (умови для реалізації стратегії диференціації в певному бізнесі):

- *високої якості продукції;*
- *коли споживачі згодні на більш високі ціни (так як затрати на диференціацію продукту є порівняно високі);*
- *коли потреби покупців (споживачів) повною мірою не задовольняються тими стандартними продуктами, що є на ринку;*
- *існування різних можливостей диференціювання продукту (надання йому відмінних рис);*
- *інноваційного характеру диференціації, завдяки чому сприятливі наслідки диференціації не можна легко відтворити шляхом наслідування іншими фірмами, які діють в даній галузі бізнесу (або на сегменті ринку);*
- *лояльності і прихильності споживачів до продукції фірми;*
- *випуск товарів "під фірму" піратськими фірмами (розглядається як загроза).*

Третій тип конкурентної бізнес-стратегії пов'язаний з *фіксацією певного сегменту ринку конкретного (певного) бізнесу і концентрацією зусиль фірми на цьому сегменті*. Суть *стратегії концентрації (фокусування)* полягає у задоволенні попиту певного кола споживачів за рахунок концентрації (фокусування) зусиль (уваги) на обраному сегменті ринку після того, як попередньо будуть з'ясовані усі ринкові ніші (тобто виявлені усі існуючі на ринку ніші). Фірма, яка ефективно використовує цю стратегію в бізнесі, може отримувати прибуток вище середнього по галузі. При побудові власної ринкової ніші в певному бізнесі головне значення мають якість виробів або послуг, а також спосіб їх розподілу і обслуговування.

Слід також відмітити, що *дана стратегія може набувати різних форм і стосуватися фокусування уваги на будь-якому секторі ринку бізнесу: конкретних сегменті ринку, товарній номенклатурі, групі покупців-клієнтів чи географічному регіоні*. Отже, *стратегія фокусування* фактично є стратегією *спеціалізації бізнесу (а точніше – в межах бізнесу)* за різними ознаками: за визначеним видом продукції чи послуг, за технологією, за типом клієнтів-покупців, за географічним регіоном тощо. *Підмета* – забезпечити найкраще обслуговування конкретної цільової групи ринку певного бізнесу і досягнення конкурентних переваг у вузькому секторі ринку бізнесу за рахунок ефекту мінімізації витрат і/або диференціації.

Концентрація уваги на обраному сегменті ринку є менш вартісним підходом до забезпечення конкурентної переваги фірми в фрагментарних галузях бізнесу, і тому *ця стратегія придатна для малих і середніх фірм, які мають обмежені фінансові ресурси і гирлі конкурентної позиції*.

Стратегія концентрації поєднує в собі переваги і недоліки 2-х попередніх стратегій. До речі, вдале впровадження підприємством стратегії фокусування можна трактувати як факт створення підприємством для свого бізнесу власної ринкової ніші.

**е4** *Умови застосування стратегії фокусування (концентрації)*. При застосуванні стратегії концентрації (фокусування) підприємство повинно вибрати таку СЗГ, себто галузь діяльності (тут, в контексті окремого бізнесу – сектор бізнесу), яка (який)

характеризуються поєднанням факторів конкурентного успіху, опираючись на особливі, специфічні знання, вміння і досвід, накопичений даною фірмою. Тобто *стратегія концентрації опирається на ту передумову, що фірма може доброякісно і ефективно обслуговувати своїм бізнесом строго окреслений, вузький сегмент ринку*. І, у результаті використання даної стратегії бізнесу, фірма або досягає диференціації, яка її вирізняє завдяки кращому задоволенню потреб вибраного сегмента ринку, або знижує розмір затрат, або одночасно перше і друге.

Загальну характеристику стратегій бізнесу, що відносять до двох традиційним напрямкам, тобто сформованих за цими традиційними підходами отримання конкурентної переваги, наведено у таблиці 6.1.

До речі фірми, які не зуміли обрати конкретну *конкурентну стратегію* бізнесу за вказаними напрямками (лідерства у витратах, диференціації, концентрації), займають незначну частку на ринку, відчувають нестачу коштів і їхня продукція (їх бізнес) має низьку рентабельність.

Очевидно, що в сучасних умовах високої насиченості ринків питання вибору ефективної конкурентної стратегії заслуговує особливої уваги.

Відтак зазначимо, що сьогодні окрім традиційних (класифікованих за М. Портером та за А.А. Томпсоном і А.Дж. Стріклендом) конкурентних стратегічних альтернатив (альтернативних варіантів конкурентної стратегії) для досягнення успіху в бізнесі в якості альтернативи стратегії конкурентоспроможності пропонується *стратегія формування нового ринку для нового продукту*.<sup>6</sup> В сучасних умовах високої насиченості ринків та загострення конкуренції в глобалізованій економіці ставка повинна робитися не на загострення конкуренції, а на її уникнення і таким чином отримання абсолютної конкурентної переваги на ринку за рахунок створення нової інноваційної цінності.

Зупинимося на причинах виникнення та необхідності запровадження цієї стратегічної альтернативи конкурентних стратегій детальніше. Так бізнес-середовище, яке генерувало в минулому сторіччі основну частину стратегічних підходів до менеджменту підприємств на неухильно зникає. Світ розвивається надзвичайно швидко. Завдяки новим технологіям зростає продуктивність виробництва, що призводить до небувалих обсягів виробництва і пропозиції продуктів та послуг. В результаті в деяких галузях пропозиція перевищує попит. А таке явище економічного життя як *глобалізація* в умовах інформаційного суспільства (стирання границь між країнами, миттєве розповсюдження інформації про продукти і ціни по всьому світу, зникнення монопольних областей бізнесу тощо) ще більше поглиблює та загострює цю ситуацію: зростає пропозиція, і при цьому, кількість учасників на багатьох розвинутих ринках скорочується, тобто загострюється конкуренція. Багато товарних марок ("брендів") стають схожими між собою тому люди частіше здебільшого зупиняють свій вибір на цій тощо. Отже в переповнених індустріях диференціювати продукт (його товарну марку) стає дедалі важче. Таким чином, *перспективи на переважній більшості існуючих ринків постійно зменшуються*. В таких умовах виникає потреба в застосуванні (дотриманні) нової моделі стратегії, логіка якої б відрізнялася від традиційних моделей, які зосереджують свою увагу на боротьбі в існуючому ринковому просторі: замість того щоб відвоюовувати частку ринку в конкурентів спрямувати зусилля на створення нового ринку або індустрії. Це так звана *стратегія інноваційної цінності*. Класичним прикладом успішного втілення такої стратегії в XIX сторіччі було створення масової автомобільної індустрії Генрі Форда в США. А більш сучасним прикладом застосування даної стратегії бізнесу є такі загально доступні продукти, без яких не можливо уявити сучасного життя, як Інтернет, телевізори, мобільні телефони, DVD рекодері, PC, ноутбуки, мінівені тощо. А в найближчій перспективі з'являться нові товари та послуги, тобто нові індустрії та ринки.

<sup>6</sup> У. Чан Кім, Рене Моборн. Стратегія голубого океана. Іздательство: НІРРО, 2005.

## Характеристика конкурентних стратегій бізнесу за Томпсоном-Стріклендом

Стратегія	Пов'язана із досягненням лідерства у сфері мінімізації витрат виробництва	Пов'язана із диференціацією продукції	Пов'язана з фіксацією певного сегмента ринку і ориєнтована на низькі витрати або диференціацію	Пов'язана з оптимізацією витрат
<i>Характеристика</i>				
<b>Стратегічна мета</b>	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Вузька ринкова ніша, в якій потреби істотно відрізняються від потреб ринку в цілому	Досягнення найкращих вартостей і ший щодо інших виробників продукції з порівняльною якістю й особливостями
<b>Фактори конкурентної переваги</b>	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати покупцям такий товар, який відрізняється від товару конкурентів	Більш низькі витрати у ніші, яка обслуговується, або ідентичність запропонованим покупцям цю особливість, що відповідає їхнім вимогам і смаку	Співзв'язок, що розуміється на ціністоств
<b>Аспіригентний набір</b>	Якісний базовий продукт без надлишків (задовільна якість та обмежений вибір)	Широкий вибір товарів, наголошування на можливості вибору і різними характеристиками	Задоволення особливих потреб сегмента	Пропонування покупцям більшої цінності
<b>Виробництво</b>	Постійний пошук способів зниження витрат без втрат в якості та погіршення основних характеристик товару	Знаходження способів створення цінностей для покупців, намагання створення товару найвищої якості	Виробництво товару, який відповідає даній ніші	Досягнення особливих якостей та характеристик за низькими витратами
<b>Маркетинг</b>	Виявлення тих характеристик товару, що ведуть до зниження витрат	Створення таких якостей товару, за які споживач охоче платитиме	Узгодження сфокусування на сегменті унікальних можливостей із задоволенням специфічних вимог споживача	Пропонування товарів, аналогічних товарам конкурентів, за нижчою ціною
<b>Підтримка стратегії</b>	Нормальна ціновоїсика цінність	Установлення вищої ціни, яка покриває додаткові витрати на диференціацію. Створення оптимального набору характеристик товару, за які згодні платити споживачі. Концентрація на вільних ключових відмінних рисах, посилення їх та створення високої репутації товару	Підтримка вищої, ніж у конкурентів, рівня обслуговування ніші, завдання – не погіршувати їміджу компанії та не розширювати лунсь, освоюючи інші сегменти чи дозволяючи нові продукти для розширення присутності на ринку	Індивідуальне управління зниженням витрат та підвищенням якості продукту (послуги) одночасно

А підприємства, які успішно застосують та реалізують стратегію інноваційної цінності (дотримуються логіки цієї стратегії) матимуть можливість на протязі тривалого періоду часу (що і є ознакою стратегічних рішень) працювати на ринку без конкурентів і отримувати великі прибутки. До речі, раніше, зазвичай, менеджментом компанії даний тип стратегії реалізувався невідомо. Але сьогодні підприємствам вийти із традиційного ринку не вдасться (фактично не є можливим до реалізації завданням), якщо намагатися застосовувати дану бізнес-модель механічно.

У чому ж полягає суть моделі стратегії інноваційної цінності, та у чому її відмінність від традиційних базових моделей стратегічної поведінки, визначених М. Портером, які зазвичай застосовують в своєму бізнесі більшість українських підприємств?

В традиційному бізнесі (існуючій індустрії) межі галузі визначені та узгоджені, правила конкурентні відомі: підприємства намагаються отримати перевагу над конкурентами або за рахунок мінімізації витрат, або диференціації продукту який продається на всьому ринку чи на окремому його (сфокусованому) сегменті і таким чином перетягнути на себе більшу частину попиту. Але у міру того як на ринку стає все тісніше, можливостей для зростання і отримання прибутків підприємствами стає все менше. У той же час нові чи незадіяні шляхи ринку, які вимагають творчого підходу до їх розвитку (формування), дають можливість зростати і приносить прибутки. В такій ситуації і виникає стратегічна альтернатива умінню обійти своїх конкурентів за рахунок мінімізації витрат або диференціації уміння (дда цінності) створення нового попиту. Тобто виникає стратегічна альтернатива створення попиту альтернативи відвоюванню попиту, чим і створюються можливості для швидкого та прибуткового зростання підприємства. Логіка такої стратегічної альтернативи відрізняється від традиційних (класифікованих за М. Портером) моделей, націлених на боротьбу в існуючому ринковому просторі, і полягає у *інновації цінності*. При цьому, слід мати на увазі, що більшість нових індустрій (нових продуктів для нових ринків, інноваційних цінностей) виникає в середній існуючих галузях, шляхом розширення існуючих галузевих меж, але деякі нові індустрії (нові продукти для нових ринків) створюються за межами запропонованих границь галузі.

Суть стратегії інновації цінності полягає в тому, що замість того щоб зосереджувати зусилля на боротьбі з конкурентами, слід зробити конкуренцію неопірбною, здійснивши стрибок у цінності для покупця-споживача і для підприємства і тим самим створити новий, не охоплений конкурентами ринок (ринковий простір).

☛ *Стратегія інноваційної цінності*, передбачає що однакова увага приділяється як цінності, так і інновації. Традиційно, за М. Портером, вважається, що підприємство може або створити більшу цінність для споживачів за рахунок високих витрат (стратегія диференціації), або створити стандартну (масову) цінність, але при низьких витратах. В цьому випадку стратегія розглядається як вибір між диференціацією та низькими витратами. А підприємства, які обирають стратегію інноваційної цінності, визначають завдання одночасно досягнути і диференціації, і зниження витрат.

Отже, традиційна стратегічна логіка примушує менеджмент підприємства шукати кращі ніж у конкурентів вирішення проблем в межах своєї галузі. А стратегія інноваційної цінності передбачає відмову від застарілої ідеї орієнтуватися на конкурентів в традиційному ринковому просторі і вил вибору між диференціацією й низькими витратами та переорієнтацію з існуючих конкурентів та клієнтів на альтернативні варіанти і не клієнтів, на переформування основної проблеми, на якій сконцено прована увага учасників конкуренції в даній галузі, і реконструювати елементи цінності для споживача-покупця, який знаходиться за межами даної галузі (не клієнта).

Слід мати на увазі, що окремо цінність без інновації, зазвичай, веде до зростання цінності, але не дозволяє виділитися серед конкурентів. Інновації без цінності призводять лише до захоплення новими технологіями, ринкового першопрхідництва, футуристичної спрямованості бізнесу тощо, що виходить за межі споживачьких інтересів і потреб, а відтак не

знаходить реалізації. А інновація цінності досягається лише тоді, коли підприємства співвідносять інновацію з такими аспектами цінності як практичність, ціна, витрати. Якщо поєднати інновацію з цінністю таким чином не вдається, то результатами інноваторів технологій та ринкових лідерів у своєму бізнесі успішно користуються інші компанії для отримання конкурентних переваг.

Отже, інноваційна цінність досягається лише тоді, коли уся система діяльності підприємства (в області корисності, ціни і витрат) належним чином скоординована і стратегія підприємства охоплює всю систему діяльності підприємства. Наприклад, інновацію виробництва можна реалізувати на підсистемному рівні, не зачіпаючи загальну стратегію підприємства. Але така інновація може лиш зменшити витрати, не змінюючи при цьому цінності (корисності) продукту. Хоча інновації такого типу можуть сприяти зміцненню або покращенню ринкових позицій підприємства, але такий підсистемний підхід не здатен створити інноваційної цінності для нового ринкового простору. Інноваційні цінності – це не технологічні інновації, хоча передові технології задіяні в їх створенні. Тобто вони не є їх відмінною рисою так як інноваційні цінності можуть створюватися діючими підприємствами в межах свого основного бізнесу, в межах існуючих галузей. Наприклад, в автомобільній індустрії (галузі) Крайслер і GM – мінівени, в електронній індустрії IBM – електронні комп'ютери тощо. При цьому, як показує досвід багатьох заходних компаній, ключовим засобом для створення нового ринкового простору є не великі бюджети на наукові розробки, а правильні стратегічні рішення та дії.

У Чан Кім та Рене Моборн у своїй науковій праці "Стратегія голубого океана" виділяють шість принципів, якими може скористатися будь-яка компанія для того, щоб вийти за межі існуючого попиту та змінити межі галузі та ринку, тобто створити інноваційну цінність.

● *Перший принцип* полягає у тому, щоб розглядати в якості конкурентів не тільки представників своєї галузі, але і компанії, які працюють в альтернативних галузях.

● *Другий принцип* полягає в тому, щоб досліджуючи основні стратегії компаній в середній галузі (зазвичай альтернативи – низькі ціни або висока якість) відмовитися від цієї альтернативи і з'ясувати, які ще фактори, поза ціною і якістю, впливають на вибір клієнтів та вибрати їх в якості ключових для формування своєї бізнес-стратегії в галузі.

● *Третій принцип* полягає у тому, щоб правильно визначити основну (ключову) ланку покупців-споживачів продукту бізнесу компанії, на яких слід орієнтувати свій новий продукт.

● *Четвертий принцип* полягає в тому, щоб визначити і розглянути додаткові продукти та послуги, які матимуть цінність для споживачів-покупців.

● *П'ятий принцип* полягає у тому, щоб проаналізувати функціональну та емоційну привабливість продукту для покупців (так як в одних галузях конкуренти роблять акцент на функціональну корисність, а в других - на почуття покупців) і замінити чи об'єднати їх для досягнення успіху в бізнесі.

● *Шостий принцип* полягає в тому, щоби вдивляючись в майбутнє, побачити можливість для створення нового продукту для нового ринку, створення інноваційної цінності.

Відтак, можна розглядати і шість способів для створення інноваційної цінності, шість шляхів реалізації стратегії інноваційної цінності, тобто стратегії розширення галузі або створення нового ринкового простору.

Таким чином, можна констатувати, що для того щоб реалізувати стратегію створення нового продукту для нового ринку і створити інноваційну цінність, треба знайти відповідь принаймні на такі питання (і відповідно здійснити адекватні їм дії):

- Від додання яких стандартів, що вважаються в галузі бізнесу підприємства природною, звичайною нормою (чи явищем) слід відмовитися;
- які стандарти галузі слід знизити?
- які стандарти, навпаки, слід підвищити?
- і які нові переваги, що ніколи раніше не враховувалися, слід створити?

Тобто фактично стратегія створення інноваційної цінності це модель вище вказаних дій.

Підсумовуючи, відмітимо, що традиційно вітчизняні підприємства дотримуються традиційних західних стратегій, що зорієнтовані на боротьбу в існуючому ринковому просторі. Такі стратегії спрямовані на перемогу над конкурентами в галузі на ринку бізнесу підприємства та ґрунтуються на експлуатації (передбачають експлуатацію) існуючого попиту при дотриманні компромісу у стратегічному виборі альтернативи між цінністю-вигратами. Побудова усієї системи діяльності підприємства відбувається в залежності від стратегічного вибору, зорієнтованого або на диференціацію, або на низькі витрати. Окрім цього, багато підприємств шукають додаткові можливості сегментації (цей шлях доцільний коли відчувається тиск конкуренції в бізнесі), що сприяє завоюванню цільової конкурентної переваги і збільшенню частки на ринку. Але в сучасних умовах таким чином навряд чи вдасться досягнути довгоострокового успіху: сформувати бізнес, який розширяє ринок і створює новий попит. Отже, для досягнення і забезпечення тривалого успіху в сучасних умовах підприємствам доцільно (вартує) виходити за рамки існуючого попиту, створивши незайняту ринкову нішу, де можна не остерегатися конкурентів. Цей підхід передбачає відмову від переділу з іншими конкурентами існуючого попиту, який до того ж, здебільшого, поступово зменшується, на користь створення зростаючого попиту і виходу від конкуренції. Такий принцип лежить в основі сучасної, нетрадиційної моделі стратегії конкуренції – *стратегії створення інноваційної цінності*. Дана модель стратегії спрямована створення вільного від конкуренції ринкового простору і передбачає, таким чином, можливість не боятися конкуренції. Ґрунтується така стратегія на створенні нового попиту і його опануванні при зруйнуванні компромісу у стратегічному виборі альтернативи між цінністю-вигратами. Побудова усієї системи діяльності підприємства в цьому випадку відбувається у відповідності з завданням одночасної диференціації та зниження витрат, що знаходить своє втілення у деталізації, суть якої полягає у тому, що замість того щоб концентрувати увагу на відмінностях між клієнтами, необхідно виявити те спільне, що знітиться більшістю споживачів-покупців, що дозволяє уникнути конкуренції. Назвалі, після здійснення такої деталізації, (пов'язаної із виходом в створенням інноваційної цінності, що розширяє ринок і створює новий попит, тобто пов'язаної із виходом за межі існуючого попиту), можлива також і більш досконала подальша сегментація бізнесу і ринку. При формуванні і дотриманні цієї стратегії, підприємства повинні вийти за загальноприйняті межі в бізнесу в галузі і розглянути усі можливі альтернативи. Але наразі, вітчизняні підприємства, як правило, розглядають свою галузь крізь призму загальноприйнятих стратегічних (груп (іо продуктам), беруть за основу однакові цифри і намагаються виділитися у свої стратегічній групі бізнесу, фокусують увагу на одній і тій же групі клієнтів; однаково визначають спектр продуктів та послуг, що пропонуються їх галузю; імперативно сприймають орієнтацію на функціональну або емоційну привабливість продукту, яка прийнята в галузі.

При цьому, стратегію інноваційної цінності слід вибудовувати в такій послідовності: користь для споживача – покупця – ціна – витрати – впровадження. А стратегічне планування на основі такої стратегічної моделі повинно зводитися не до підготовки документів, що описують тактичні кроки щодо конкуренції, а на створенні стратегічного курсу-траєкторії, яка покаже, в якій мірі галузь і її окремі підприємства задовольняють запити споживачів і загальну картину того, яким чином можна уникнути конкуренції в галузі.

*« За рівнем глобалізації чи диференціації окремого бізнесу виділяють стратегії вузької спеціалізації та диверсифікації в межах певного бізнесу.*

• *Стратегії вузької спеціалізації в окремому бізнесі* (в контексті окремого бізнесу) звичайно дотримуються невеликі підприємства, які розпочинають свій бізнес в фрагментарній галузі (*шприцшид, ремонт автомобілів, ресторанний бізнес, будівельний бізнес, роздрібна торгівля, медичне обслуговування тощо*). Спеціалізація може торкатися одного або декількох

аспектів бізнесу. *Наприклад*, продукції чи послуг (*наприклад*, спеціалізація в авторемонтному бізнесі на ремонті двигунів, трансмісії або кузовних роботах тощо), типу технології (*наприклад*, дизельні, карбюраторні або електродвигуни тощо), типу покупців-клієнтів (*наприклад*, фізичні або юридичні особи тощо), географічних регіонів тощо (*аналогічно стратегії фокусування*). Але якщо надія підприємства покладена лише на спеціалізацію в бізнесі, то це ставить підприємство перед загрозою катастрофічного, повного краху у випадку несподіваного руйнування ринку даного продукту: зміна смаків споживачів, виникнення нової технології або продукту-замінника тощо, можуть привести до того, що високоспеціалізоване в бізнесі підприємство, не дивлячись на його розміри, дуже швидко опиниться перед катастрофою, буде знищене. Тому для підприємств, які дотримуються в бізнесі стратегії вузької спеціалізації необхідно постійно аналізувати і відслідковувати зміни, що відбуваються на ринку і в сфері технології. Доцільність дотримання підприємством виключно даної стратегії зазвичай зникає при перетворенні його у велику компанію.

• **Стратегія диверсифікації** (в межах, в контексті) **конкретного бізнесу** передбачає розвиток бізнесу підприємства одночасно в декількох його секторах, галузях чи сферах, на декількох ринках (за продуктом, за технологіями, за типом клієнтів-покупців, за географічним регіоном). Диверсифікація полягає в урізноманітненні традиційного напрямку бізнесу підприємства шляхом здійснення входження підприємства в його (бізнесу) нові сектори, на нові сегменти ринку чи розширення діапазону його (підприємства) діяльності в межах даного бізнесу за іншими ознаками.

Диверсифікація в межах бізнесу може набувати різноманітних форм та спрямувань: продуктово-асортиментної, технологічної, ринкової, регіональної тощо. Її застосовують підприємства, які мають фінансові та технологічні можливості для глобального зростання в межах бізнесу з метою страхування від негативних впливів змін кон'юнктури на якомусь одному ринку даного виду діяльності підприємства. Цей тип стратегії, але вже як альтернативний варіант розвитку бізнесу підприємства, буде більш детально розглянуто в наступному розділі даного посібника.

«*За конкурентною позицією в бізнесі* виділяють наступні стратегії: **лідерства, претендентства на лідерство, наслідування, новачка в галузі бізнесу.**

• **Стратегія лідерства** – це *агресивна стратегія, яка передбачає підтримання зайнятої позиції на ринку і зміцнення конкурентних позицій в бізнесі. Для лідерів в бізнесі (галузі) можливі три альтернативні лінії поведінки: 1) стратегії постійного наступу (полягають у безперервному удосконаленні та інноваційному розвитку бізнесу фірми); 2) стратегії захисту і зміцнення позицій (полягають у створенні перешкоди для претендентів на отримання конкурентних переваг, а для новачків входження у бізнес); 3) стратегії перетворення претендентів на послідовників (полягають у діях, спрямованих на конкурентів з метою змусити їх змінити свою стратегію в бізнесі з агресивної на пасивну).*

• **Стратегія претендентства на лідерство** – це *також агресивна стратегія, спрямована на здобуття конкурентних переваг, які відсутні у лідера в бізнесі (галузі), зниження витрат і цін, підвищення якості, покращення обслуговування тощо.*

• **Стратегію наслідування (послідовника)** застосовують підприємства, які *не є лідерами в бізнесі (галузі) і не претендують на цю позицію, тобто не ставлять за мету вислати у конкурентній боротьбі з лідером. Це пасивна стратегія оборонного типу в межах якої підприємства намагаються лише посісти ті сектори бізнесу, які не належать до сфери стратегічних інтересів лідера і не мають для них стратегічного значення або на які у лідерів не вистачає ресурсів. Конкретні напрямки дій в контексті даних стратегій: фокусування і диференціація бізнесу.*



• **Стратегії новачка в галузі** застосовують підприємства, які намагаються увійти у новий для них бізнес. Це переважно агресивні наступальні конкурентні стратегії спрямовані на диференціацію або мінімізацію витрат в сфокусованому секторі бізнесу. Конкретні напрямки наступальних дій згідно цієї стратегії залежать від здатності підприємства подолати вхідні бар'єри бізнесу (галузі), від його фінансових та інших можливостей (його потенціалу) забезпечити свої конкурентну перевагу в обраному секторі бізнесу.

• За напрямком розвитку окремого бізнесу підприємства, який визначається відповідно до основних стадій життєвого циклу бізнесу, галузі чи окремого продукту, можна виділити наступні бізнес-стратегії: **зростання, стабілізації, скорочення і ліквідації бізнесу підприємства.**

• **Стратегії стабілізації (утримання)** передбачають зосередження уваги на подальшій підтримці певного бізнесу. Їх використовують тоді, коли попит на продукцію стійкий і за прогнозами та експертними оцінками стан ринку буде стабільним, що дозволятиме накопичувати фінансові ресурси для паралельної реалізації стратегій зростання. Їх обирають, зазвичай, підприємства, які в контексті певного бізнесу домінують на ринках або діють у сформованих, зрілих галузях і стабільними технологіями. Тобто їх обирають підприємства, бізнес яких досяг зрілості. Ці стратегії бізнесу є найменш ризикованими і передбачають збереження завойованої частки на ринку.

• **Стратегії зростання (позитивного розвитку).** Відмітимо, що, як процес, позитивний діловий розвиток підприємства вирішує два типи стратегічних завдань:

- розширення операцій (бізнесу) підприємства, які в довгостроковій перспективі повинні бути рентабельними, хоча на поточний момент такі дії можуть викликати і негативний вплив на рентабельність;
- пожевавлення основної діяльності фірми за рахунок активізації її внутрішніх резервів, можливостей.

Відтак стратегія зростання чи позитивного ділового розвитку (бізнес-розвитку) підприємства стосується:

- процесу розширення, збільшення масштабів бізнесу підприємства;
- зусиль, спрямованих на задоволення ринкового попиту;
- процесу створення нових сфер в межах певного бізнесу підприємства;
- стимулювання в фірмі ініціатив, спрямованих на розвиток бізнесу.

**Відтак стратегії позитивного розвитку конкретного бізнесу можуть бути наступні:**

- ▶ посилення позицій на ринку бізнесу;
- ▶ розвитку ринку бізнесу;
- ▶ розвитку продукту бізнесу;
- ▶ інтеграції в контексті певного бізнесу;
- ▶ диверсифікації в межах бізнесу (щодо продукту чи ринку).

**Посилення позицій на ринку** (захоплення ринку) має за мету зростання продажу на традиційному ринку виробів, випуск яких вже налагоджено на даний момент. Збільшення продаж можна досягнути за рахунок: а) покращення якості продукції; б) зниження цін; в) інтенсифікації просування продукції на ринок і більш раціонального та інтенсивного використання інструментів маркетингу.

**Стратегія розвитку ринку** полягає в збільшенні продаж традиційної продукції бізнесу фірми на нових ринках. Тут можна виділити дії, спрямовані на входження на нові сегменти існуючого, традиційного ринку, а також дії, спрямовані на входження на нові (в географічному плані) ринки.

**Стратегія розвитку продуктів** стосується модифікації і вдосконалення існуючих продуктів бізнесу або створення нових, що виконують аналогічні функції.

Різновидністю стратегії розвитку продуктів є **інноваційні стратегії** – стратегії створення нових продуктів, ідеї, життєвого циклу, стратегії інноваційної шинності.

Якщо стратегії, спрямовані на розвиток продукту, забезпечують продовження його життєвого циклу, то такі **стратегії інноваційності створюють новий життєвий цикл**. Існує 2 типи **інноваційних стратегій**:

- ① **удосконалення** – передбачають покращення, нові версії, адаптацію або розширення існуючого продукту, послуги, способу виробництва або системи поставок;
- ② **радикальні** – стосуються зовсім нових концепцій.

До речі, як показує практика, для авторів інновацій, які створюють новий продукт, рідко стратегії інноваційності стають прибутковими.

Але лідери ринку (які не є інноваторами) використовують нововведення і доводять його як до ринкового, так і до фінансового успіху.

**Стратегії інтеграції в контексті певного бізнесу** спрямовані насамперед на зменшення невизначеності даного бізнесу щодо проблем його постачання і збуту; обмеження конкуренції; поліпшення можливості впровадження технологічних інновацій; зниження витрат.

Виділяють такі основні сценарії інтегрованого розвитку в контексті певного бізнесу підприємства: зворотна і пряма вертикальна, горизонтальна інтеграція. Цей тип стратегії, але в контексті розвитку підприємства в цілому, а не окремих видів його бізнесу, буде детально розглянуто у восьмому розділі даного посібника.

**Стратегії диверсифікації в межах (в контексті) певного бізнесу (тобто щодо ринків і продуктів)**. Диверсифікація тут полягає в урізноманітненні традиційного напрямку бізнесу підприємства шляхом здійснення входження підприємства в його (бізнесу) нові сектори, на нові сегменти ринку чи розширення діапазону його (підприємства) діяльності в межах (в контексті) даного бізнесу за іншими ознаками.

Цей тип стратегії, але вже в контексті розвитку бізнесу підприємства в цілому, буде більш детально розглянуто в наступному розділі даного посібника.

**Стратегії розвитку окремого бізнесу фірми, тобто стратегії підприємства в сфері "продукт-ринок", можуть реалізуватися як малими, так і великими фірмами** за умови, що вони володіють необхідними матеріальними та фінансовими ресурсами, а керівники мають знання та навички.

Розвиток бізнесу підприємства може бути з тих чи інших причин не тільки позитивним, але і негативним. Обґрунтування розвитку бізнесу за негативним сценарієм дають стратегії скорочення бізнесу.

**Стратегії скорочення в контексті (в межах) певного бізнесу. Дані стратегії фірма застосовує у випадку, коли необхідно стає реструктуризація бізнесу:**

- або після тривалого періоду зростання;
- або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності в період економічного спаду, стагнації.

В цьому випадку виникає потреба цілеспрямованого і планомірного скорочення традиційного виробництва (бізнесу) фірми.

#### Виділяють 4 сценарії (варіанти) стратегії скорочення:

- 1 **стратегія ліквідації** являє собою крайній варіант стратегії скорочення і застосовується у випадку неможливості подальшого ведення бізнесу;
- 2 **стратегія досягнення швидко́го успі́ху** (так звана стратегія "збору врожаю", "збирання вершків", "жнив") передбачає відмову від довготерминової перспективи у бізнесі на користь максимальної можливості отримання доходів у короткостроковому періоді. Вона розрахована на те, щоб в ході поступового скорочення бізнесу отримати максимальний сукупний дохід. Її застосовують в безперспективному бізнесі фірми, у якому фірма не може бути прибутковою (прибутково реалізованою), але може принести на поточний момент непогані результати. **Дана стратегія передбачає скорочення витрат на закупки, роботу, силу і максимальне отримання доходів від розпродажу майна.**
- 3 власне **стратегія скорочення бізнесу**, яка полягає у тому, що фірма закриває або продає один або декілька зі своїх відділів, сегментів бізнесу для того, щоб змінити (оптимізувати) структуру свого бізнесу.

**Причинами** цього можуть слугувати, *наприклад*, наступні ситуації:

- коли окремі виробництва чи сектори бізнесу погано поєднуються;
- коли необхідно отримати кошти для розвитку нового, більш перспективного сектору бізнесу тощо.

- 4 **стратегія скорочення витрат** передбачає зменшення витрат і, відповідно, здійснення заходів щодо скорочення витрат на бізнес.

**Заходи** тут можуть бути наступні: звільнення працівників; зменшення обсягу виробництва; закриття потужностей; скорочення невиробничих витрат тощо.

Підсумовуючи попередній матеріал даного розділу відмітимо, що розглянуті нами стратегії бізнесу мають свої особливості і сферу застосування. Вибір конкретної стратегії для розвитку кожного конкретного бізнесу підприємства, є основою стратегічного менеджменту. А **бізнес-стратегія** є основною і найважливішою підсистемою стратегії організації (фірми, підприємства). Конкретна **бізнес-стратегія** виступає в ролі інструмента забезпечення ділового розвитку підприємства на перспективу по кожній СЗГ (по кожному бізнесу підприємства). **І стратегія та діловий розвиток (розвиток бізнесу) підприємства стіваються як зміст і форма.** Причому кожен тип перспективного ділового розвитку (розвитку бізнесу) підприємства (стабілізація, зростання, скорочення та їх конкретні альтернативні сценарії для окремих бізнес-ситуацій) має свою стратегію. При всій розмаїтості конкретних бізнес-ситуацій і відповідних їм **бізнес-стратегій** їх можна звести до низки **типових варіантів стратегій бізнесу** в межах трьох загальних напрямів розвитку бізнесу (стабілізації, зростання, скорочення), застосування яких на практиці виявилось досить ефективним (див. таблицю 6.2).

У ситуації, коли організація здійснює тільки один конкретний бізнес, як уже було сказано, **бізнес-стратегія** і загальна стратегія збігаються. А у ситуації, коли організація одночасно реалізує декілька бізнесів і/або є диверсифікованою компанією, стратегія організації є системою її **бізнес-стратегій**.

**Бізнес-стратегія** (як і функціональна та загальна стратегія) організації повинна завершуватися відповідною системою стратегічних вказівок. Для **бізнес-стратегій** характерно те, що вони забезпечують реалізацію тільки однієї явно домінуючої стратегічної вказівки щодо розвитку бізнесу підприємства (див. таблицю 6.2). Як правило, така вказівка присутня у назві **бізнес-стратегії**. Можна також визначити **типовий набір ситуацій (умов)**, при яких конкретна **бізнес-стратегія** виявляється найбільш доцільною і ефективною. Перелік досить **типових бізнес-ситуацій**, для яких адекватні та ефективні відповідні **типові бізнес-стратегії поліпшеного розвитку**, ілюструє таблиця 6.2.

## Типові стратегії бізнесу, їх цільове призначення і типові ситуації застосування

№	Стратегія	Цільове призначення (або цюча стратегічна акція)	Типові ситуації
1	Розвиток ринку	Виведення свого продукту на ринки в нових географічних районах	Коли з'являються нові надійні незборіті канали збуту Коли організація досягає успіху у своєму бізнесі Коли існують нові неопрацьовані чи ненасичені ринки
2	Захоплення ринку	Пратнення збільшити частку свого продукту на традиційних ринках	Коли існуючі ринки не насичені продуктом організації Коли норма споживання продукту організації у традиційних споживачів може суттєво зрости Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги
3	Розвиток продукту	Пратнення збільшити обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації свого продукту	Коли організація конкурує в галузі, що характеризується швидкими технологічними змінами Коли основні конкуренти пропонують продукти кращої якості за порівняльну ціну Коли організація підтримується своїми дослідницькими і проєкційними можливостями
4	Концентраційна диверсифікація	Створення нових виробництв, які співпадають з профілем організації	Коли нові профільні продукти бізнесу можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами Коли традиційні продукти бізнесу знаходяться на стадії завершення їх життєвого циклу Коли організація володіє сильною управлінською командою
5	Концентраційна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, які співпадають з традиційним профілем бізнесу організації	Коли в базовій сфері бізнесу відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку Коли існуючі ринки для продукту організації вже є дуже насиченими
6	Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів	Коли доповнення нових, але водночас непрофільних продуктів могло би істотно поправити реалізацію традиційних Коли організація конкурує у висококонкурентному або непрофільному бізнесі Коли традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів бізнесу
7	Прямі інтеграції	Придбання у власність або встановлення повного контролю над дистрибуторською мережею	Коли можливості збуту обмежені в контексті створення для бізнесу стратегічних переваг в конкурентній боротьбі Коли організація конкурує в бізнесі (галузі), що швидко зростає, й очікується прозавження розширення ринків збуту Коли стабільність бізнесу (виробництва) особливо цінна (це пов'язане з тим, що через власну систему збуту легше передбачити потребу ринку)
8	Зворотні інтеграції	Пратнення одержати постачальників сировини у власність чи під повний контроль	Коли постачальники організації дорогі, нездійнятні або слабкі Коли організація конкурує в бізнесі (галузі), що швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту Коли організація має потребу в швидких поставках сировини і матеріалів для ефективного впровадження бізнесу
9	Горизонтальна інтеграція	Пратнення одержати своїх конкурентів по бізнесу у власність або під повний контроль	Коли організація може стати монополістом в бізнесі в певному регіоні Коли збільшення масштабів бізнесу (виробництва) забезпечує основні стратегічні переваги Коли конкуренти допускають помилки із-за недостатнього досвіду управління або за відсутності у них особливих ресурсів, якими володіє організація
10	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над синергійним бізнес-проєктом	Коли дві або більше компанії, що спеціалізуються на різних аспектах певного бізнесу, об'єднуються, щоб доповнити одна одну Коли існує потреба швидкого входу на ринок нової технології Коли існує потреба поділитися виходом на світові ринки

## СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### Поняття диверсифікації діяльності підприємства

Диверсифікація діяльності підприємства полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності.

Диверсифікація може торкатися таких аспектів:

- продуктів (продукції);
- пунктів продажу продуктів фірми;
- споживачів і постачальників;
- засобів фінансування;
- технологій;
- баз НДІДКР.

Основними напрямками диверсифікації підприємства в стратегічному контексті його бізнесу є диверсифікація продукції та ринку.

\* **Диверсифікація продукції** полягає у впровадженні нових або таких виробів, які виробляються на основі застосування нових, раніше не використовуваних підприємством, технологій.

\* **Диверсифікація ринку** полягає у входженні підприємства на нові ринки або на нові сегменти того ринку, на якому воно досі діє.

#### Підприємство розглядає можливість диверсифікації в таких ситуаціях:

- ▶ коли спостерігається стагнація (застій) ринку (має місце тиск з боку конкурентів на традиційну сферу діяльності підприємства, застарілий характер виробничого портфеля, падіння попиту або майже монопольна позиція);
- ▶ має місце перевищення запасу капіталу і виникає потреба для експансії;
- ▶ коли підприємство не в стані досягнути отримання додаткового прибутку шляхом експансії в традиційному бізнесі (наприклад, коли немає сенсу або неможливе подальше розширення частки підприємств на ринку).

Диверсифікацію застосовують для того, щоб:

- ◆ досягти збільшення фінансової синергії;
- ◆ стабілізувати доходи;
- ◆ зменшити оперативний ризик;
- ◆ збільшити кредитні можливості (отримання позик);
- ◆ забезпечити зростання;
- ◆ використовувати резерви;
- ◆ пристосуватися до потреб клієнтів;
- ◆ змінити профіль підприємства.

Основними сценаріями диверсифікованого розвитку підприємства є:

- ⊗ **концентрична диверсифікація** ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. Діюче виробництво зберігається, а нове виникає, виходячи

з можливостей закладених: в освоєному ринку; в технології, що використовується; у відходах існуючого виробництва (організація виробництва на основі відходів). Отже, *концентрична диверсифікація* передбачає доповнення номенклатури підприємства виробами, які з технічних чи маркетингових позицій схожі на традиційні товари підприємства. При цьому можна використовувати спеціалізовану систему реалізації продукції. Прикладом концентричної диверсифікації може слугувати проникнення підприємства в нові галузі шляхом розширення асортименту продукції: *наприклад*, виробник тракторів може додатково випускати вантажівки або комбайни; виробник шоколаду – печиво; виробник нива – соки або газовані напої тощо;

- ♣ *горизонтальна диверсифікація* припускає розвиток на традиційному, освоєному (існуючому) ринку діяльності фірми за рахунок освоєння випуску нової (зазвичай, суттєвої основному продукту) продукції, яка вимагає технологій, відмінних від неї, яка використовується при виробництві основного продукту (наприклад, телевізори + домашній кінотеатр);
- ♣ *конгломеративна диверсифікація* полягає у тому, що фірма розвивається за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних з традиційним бізнесом фірми (традиційними продуктами фірми) і які будуть реалізовуватись на нових ринках;
- ♣ *вертикальна диверсифікація* полягає в тому, що фірма звертається або до більш ранніх (вертикальна диверсифікація назад), або до наступних стадій діяльності (вертикальна диверсифікація вперед).

Обґрунтування необхідності і можливості диверсифікації діяльності підприємства на переклептиві відбувається за допомогою відповідної, вказаним сценаріям диверсифікації, стратегії.

### **Стратегії диверсифікації діяльності підприємства**

*Стратегія диверсифікованого розвитку* реалізується у тому випадку, коли фірми не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в даній галузі.

Основні економічні фактори, що обумовлюють вибір даної стратегії, наступні (тобто, коли обирають даний вид стратегії розвитку підприємства):

- коли ринки є насичені даним продуктом або коли настає стадія "виходу" життєвого циклу продукту і попит на нього різко падає;
- коли фірма володіє вільними грошовими коштами, які можна вигідно вкласти в інші сфери бізнесу;
- коли новий бізнес, в поєднанні з існуючим, може принести фірмі синергетичний ефект (*наприклад*, за рахунок кооперації);
- коли подальший розвиток певного (одного) бізнесу фірми стримується антимонопольним законодавством;
- коли відбувається скорочення податкових платежів (від диверсифікації) для бізнесу;
- коли виникає спрощення виходу на світовий ринок (за рахунок диверсифікації);
- при кращому використанні кадрового потенціалу.

Існують такі *основні види стратегій диверсифікації діяльності*:

- 1 *Стратегія концентричної диверсифікації* – їх обирають тоді, коли підприємство має намір розвиватися в напрямку нових, але все ж таки подібних до традиційних, сфер товарів, ринків або послуг. Такі стратегії передбачують можливість застосування подібних до традиційних технологій і каналів розповсюдження.

② **Стратегії конгломеративної диверсифікації** характеризують намір підприємства долучитися до господарської діяльності в нових сферах, з новими технологіями виробництва. Це найскладніші до здійснення стратегії їх успішна реалізація вимагає від підприємств, щоб вони володіли, по-перше, виробничими потужностями, по-друге, фінансовими ресурсами, по-третє, знаннями у сфері керівництва. А однією з форм зменшення ризику цього виду диверсифікації є створення *спільних підприємств*.

③ **Стратегії горизонтальної диверсифікації** полягають в тому, що підприємство має намір займатися певною діяльністю в таких секторах, де можна використовувати уже існуючі канали розповсюдження, рекламу, попит на ринку, щоб забезпечити успіх новим виробам (наприклад, автомобілі – мотоцикли, телевізори – музичні центри або домашні кінотеатри). Отже, стратегії горизонтальної диверсифікації передбачають доповнення асортименту виробами, які невластиві для підприємства, але можуть викликати інтерес у його клієнтів.

④ **Стратегії вертикальної диверсифікації** полягають в тому, що фірма має намір звернутися або до більш ранніх стадій діяльності, *наприклад*, до виготовлення сировини, під вузлів, або упаковки (вертикальна диверсифікація назад), або до наступних стадій діяльності, *наприклад*, від виробництва сировини (бавовна) до виробництва готової продукції (одяг), від виробництва певної продукції до гуртової або роздрібною торгівлі (вертикальна диверсифікація вперед).

! Певною мірою *вертикальна диверсифікація аналогічна вертикальній інтеграції*.

Фірми, які диверсифікують свою діяльність, набувають *холдингової структури*. А практика показує, що помірний рівень диверсифікації сприяє покращенню економічних результатів, а надмірний ріст диверсифікації приводить до зниження рентабельності фірми.

Слід також відзначити, що, як показує аналіз стратегій розвитку провідних зарубіжних компаній, останнім часом багато великих компаній США і Західної Європи відмовилися від конгломеративної структури (стратегії), розпродали непрофільні підприємства і сконцентрували увагу на основній діяльності, тобто, реалізували стратегію скорочення бізнесу (наприклад, "Eastman Kodak", "Westinghouse", "Nokia", "Philips", "Daimler Chrysler", "FORD", "Unilever"). Стратегія конгломеративної диверсифікації нині переважає серед підприємств більшості країн економічного буму: Південній Кореї, Індії, Бразилії, а також в Японії.

Можна визначити типовий набір ситуацій (умов), при яких конкретна стратегія диверсифікації виявляється найбільш доцільною і ефективною. Цільове призначення та переліки досить типових ситуацій, для яких адекватні та ефективні відповідні типові стратегії диверсифікації, ілюструє таблиця 7.1.

**Типові стратегії диверсифікації, їх цільове призначення  
і типові ситуації застосування**

№	Стратегії	Цільове призначення (ключова стратегічна акція)	Типові ситуації
1	Концентраційна диверсифікація	Створення нових виробництв, які співпадають з профілем організації	<p>Коли нові профільні продукти можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами</p> <p>Коли традиційні продукти знаходяться на стадії завершення їх життєвого циклу</p> <p>Коли організація володіє сильною управлінською командою</p>
2	Контрполярна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем організації	<p>Коли в базовій галузі відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку</p> <p>Коли існуючі ринки для продукту організації вже є дуже насиченими</p>
3	Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів	<p>Коли доповнення нових, але водночас непрофільних продуктів могли би істотно покращити реалізацію традиційних</p> <p>Коли організація конкурує з висококонкурентною і/або нерозвинutoю бізнесом</p> <p>Коли традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів</p>
4	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проектом	<p>Коли дві або більше компаній, що спеціалізуються в різних бізнесах, об'єднуються, щоб доповнити одна одну</p> <p>Коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології</p> <p>Коли існує потреба полегшення виходу на світові ринки</p>
5	Вертикальна диверсифікація	Освоєння нових непрофільних видів діяльності, пов'язаних з забезпеченням (попереднім або наступним) основного бізнесу підприємства	<p>Коли фірма має намір звернутися до більш ранніх стадій діяльності (наприклад, до виготовлення півалюві або упаковки)</p> <p>Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту</p> <p>Коли фірма має намір звернутися до наступних стадій діяльності (наприклад, до гуртової або роздрібної торгівлі)</p>



## СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### Зовнішній розвиток підприємства

«*Розвиток підприємства може бути:*

- ① *внутрішнім* – через розширення асортименту продукції, і це є *концентрований (інтенсивний) розвиток по продукту*;
- ② *зовнішнім* – в даній або суміжних галузях у формі горизонтального, вертикального і діагонального розвитку. *Наприклад*, шляхом придбання іншої фірми або об'єднання фірм. І це є *інтеграція або інтегрований розвиток підприємства*.

*Цілями інтеграції є*, насамперед: зменшення невизначеності в постачанні і збуті; обмеження конкуренції; поліпшення можливості впровадження технологічних інновацій; зниження витрат.

Виділяють такі основні *сценарії зовнішнього, тобто інтегрованого розвитку*: зворотна і пряма вертикальна, горизонтальна і діагональна інтеграція.

\* *Зворотна вертикальна інтеграція* спрямована на розвиток (зростання) фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками. Технологія тут наступна: фірма може або створювати дочірні структури, або придбати інші фірми, які здійснюють (займаються) постачання комплектуючих, вузлів, напівфабрикатів, сировини тощо. Реалізація стратегії зворотної інтеграції може зменшувати залежність фірми від коливання ціни на сировину, матеріали та комплектуючі вироби, зменшувати витрати на постачальницькі операції.

\* *Пряма вертикальна інтеграція* знаходить своє втілення у придбанні фірмою суб'єктів господарювання або у встановленні контролю над структурами, які знаходяться між фірмою і кінцевими споживачами її продукції (тобто над підприємствами-споживачами продукції підприємства-виробника, яке зацікавлене в інтеграції з метою гарантування стабільності збуту, або над гуртовими підприємствами і збутовими організаціями). Даний тип інтеграції привабливіший при зростанні ціни на посередницькі послуги, а також у випадку відсутності посередників, які б відповідали (задовольняли) вимогам(и) фірми-виробника.

Методами вертикальної інтеграції виступають консолідація, групування, франчайзинг і шільова пролонгація.

Консолідація передбачає включення певного підприємства в якості філії дочірнього підприємства або підрозділу до складу основного. Консолідованим є підприємство, що здійснює більш ніж 50% робіт на виробництві.

Групування передбачає утворення групи підприємств, з виділенням основного, інтегрованих на засадах обміну акціями (взаємної співвласності), взаємних управлінських зв'язків чи надання різноманітних послуг (розробка технологій, соціально-побутове обслуговування, інформаційно-рекламна діяльність тощо).

Франчайзинг передбачає надання інтегрованому підприємству права користуватися торговою маркою, ноу-хау, матеріально-технічними ресурсами.

Цільова пролонгація передбачає досягнення інтеграції за рахунок цілеспрямованого продовження терміну угоди щодо постачання з метою формування довготермінових інтеграційних зв'язків.

• **Горизонтальна інтеграція** виражається у придбанні фірмою або встановленні контролю над структурами, що випускають аналогічну продукцію, чи працюють на тому ж ринку, що і фірма. По суті, цей вид інтеграції підприємства є аналогічним концентрованому (інтенсивному) розвитку підприємства за сценарієм посилення позицій на ринку.

Форми горизонтальної інтеграції можуть бути наступними:

- ✓ делегування функцій управління інтеграторові, тобто передача права рішення низки питань спільної діяльності;
- ✓ створення асоціацій;
- ✓ створення консультативних органів при обмеженні повноважень кожного із інтегрованих підприємств в галузі. В цих випадках певні питання (наприклад, щодо цін на продукцію чи послуги) можуть вирішуватися після їх затвердження в консультативному органі;
- ✓ створення спільних фінансових органів (банків, холдингів, ФПГ тощо);
- ✓ створення органів управління майном (трастів);
- ✓ взаємний обмін правами (акціями) для участі в прибутках один одного.

• **Діагональна інтеграція** передбачає об'єднання з несуміжними і з неоднорідними підприємствами, але які включаються в технологічний ланцюг підприємства. Мета діагональної інтеграції – здійснення впливу на деякі підприємства, що викликають певний інтерес і з якими існує неявний зв'язок збоку даного підприємства.

Слід відмітити, що рішення про злиття (чи роз'єднання) підприємства треба приймати лише у випадку, коли існує загроза існуванню підприємства. В іншому випадку такі рішення призводять до зниження стратегічного потенціалу підприємства.

Об'єднувані напрямків зовнішнього розвитку підприємства на перспективу відбуваються за допомогою відповідних стратегій інтеграції або роз'єднання. Розглянемо стратегії, що відповідають вказаним напрямкам зовнішнього розвитку підприємства. Основними є стратегії вертикальної та горизонтальної інтеграції.

### **Стратегія горизонтальної інтеграції**

**Стратегія горизонтальної інтеграції.** Суть цієї стратегії полягає в об'єднанні підприємств шляхом злиття або (придбання) викупу. Завдяки таким діям утворюється нове більш *крупне підприємство*. **Такі підприємства:**

- мають кращі можливості отримання кредитів;
- володіють більшою часткою ринку;
- характеризуються більш високою прибутковістю і меншою собівартістю продукції, меншими затратами на маркетинг;
- мають кращу позицію при здійсненні торгів, конкурсів або переговорів з постачальниками і покупцями;
- отримують можливість збільшення кількості пропонуванних продуктів в межах того ж ринку;
- отримують можливість збільшувати оборот капіталу (що дозволяє поповнити і оновити основні фонди, отримати патенти тощо).

**Підставою для об'єднання підприємств можуть виступати такі вигоди і переваги** (тобто зумовити об'єднання підприємств можуть такі фактори) \*:

\* Вигоди та переваги використання стратегії горизонтальної інтеграції.

- ⇒ отримання додаткового зиску і переваг завдяки збільшенню обсягів виробництва і сумарного накопиченого досвіду;
- ⇒ збільшення частки на ринку з метою досягнення монопольних вигод і переваг;
- ⇒ зниження витрат на розвиток підприємства;
- ⇒ зростання фінансового потенціалу, який полегшує виконання НДДКР і дає можливість знизити витрати на дослідження;
- ⇒ зростання ефективності за рахунок зниження витрат на укладання і здійснення угод, більш низьких податків та інших синергетичних ефектів;
- ⇒ краще використання керівних кадрів;
- ⇒ досягнення зиску і переваг завдяки взаємному схрещуванню технологій і винаходів без придбання ліцензій.

**Стратегію горизонтальної інтеграції часто застосовують великі фірми, які володіють значими (надлишками) капіталів.** Вона веде до створення нових знань і вмінь в якості синергетичного ефекту.

Стратегія горизонтальної інтеграції корисна і ефективна при міжнародній експансії фірм (наприклад, через створення спільних підприємств з метою їх входження на зарубіжні ринки (за рахунок зменшення, в такому випадку, витрат на вихід на нові ринки, використання накопиченого досвіду, становища партнера, каналів його збуту тощо)).

«**Метою стратегії горизонтальної інтеграції** є обмеження конкуренції в обраних галузях, а також розподіл ризиків і залученого капіталу між партнерами.

Дана стратегія є досить привабливою для українських фірм, для яких характерним є відсутність капіталів, застарілі технології, недостатні знання в сфері маркетингу. Вона дозволить їм, завдяки кооперації з зарубіжними фірмами, на основі синергетичного ефекту, вижити і розвиватися.

### **Стратегії вертикальної інтеграції**

**Стратегії вертикальної інтеграції** застосовуються переважно в ситуаціях, коли фірми нашоувуються на бар'єри розвитку ринку в географічному або виробничому плані.

• **Стратегія вертикальної інтеграції (СВІ)** полягає у об'єднанні в межах одного підприємства технологічно відокремлених стадій виробництва, розповсюдження, продажі або інших господарсько-економічних процесів.

Розрізняють такі типи стратегії вертикальної інтеграції:

- *back integration* (зворотня інтеграція) з постачальником;
- *forward integration* (інтеграція вперед), продажів інтеграція.

В галузях, які переживають падіння обсягів продаж, популярною є **перша форма СВІ**: вона дає шанс розширити діяльність фірми на нові сфери (наприклад, фірми, що займаються переробкою продовольчих сировини, використовують постачальників упаковок, а фірми, які займаються розповсюдженням готових продуктів, викупувають їх виробників).

«**Другий варіант СВІ** (продажна інтеграція) є привабливим для виробника, який зіткнувся з труднощами щодо продажу власної продукції. Її перевага: підприємство забирає собі роздрібну надбавку і отримує можливість краще обслуговувати клієнтів. Недоліки: високі капітальні затрати і ускладнення сфери управління.

За допомогою СВІ можна досягнути такі **вигоди і переваги**:

- ⇒ кращі можливості для диференціації виробу;
- ⇒ доступ до каналів розповсюдження.

- ⇒ *кращий доступ до інформації про ринок;*
- ⇒ *економія витрат в результаті об'єднання виробництва, продажу і контролю;*
- ⇒ *доступ до технологій і патентів присиданих фірм;*
- ⇒ *забезпечення гарантованих поставок впродовж нарощування випуску нових виробів і забезпечення збуту впродовж періодів зниженого попиту.*

Але вертикальна інтеграція не є рекомендованою стратегією для фірм, що швидко розвиваються, а також для тих, в яких обсяг продаж різко зменшується, тобто для динамічних галузей. Її доцільною до застосування для фірм, що працюють в стабільних галузях, де вона використовується для зниження витрат і, таким чином, покращення конкурентного становища фірми.

⇒ **Основні переваги СВІ наступні:**

- ⇒ *можливість контролю затрат і якості;*
- ⇒ *забезпечення своєчасних поставок;*
- ⇒ *можливість часткової диверсифікації сфери діяльності.*

Але слід відзначити, що, як показує аналіз стратегій розвитку провідних зарубіжних компаній, останнім часом популярність стратегії вертикальної інтеграції знизилась, особливо це стосується стратегії зворотної інтеграції (у напрямку джерел сировини і комплектуючих). Дедалі більше компаній продають виробництва з виготовлення деталей, напівфабрикатів і зосереджуються на ключових напрямках бізнесу. Наприклад, "General Motors" одна з найбільш вертикально інтегрованих компаній у світі, продала свою дочірню компанію "Delphi" (один з найбільших світових виробників частин до двигунів). Разом з тим, в багатьох галузях стратегія прямої інтеграції (орієнтована на кінцевого споживача) є достатньо привабливою і перспективною. Зокрема очікується, що розвиток електронної комерції та зростання обсягів реалізації через Internet сприятимуть розвитку цього напрямку стратегічного розвитку бізнесу компанії.

На сучасному етапі розвитку світової економіки західні компанії віддають також перевагу стратегії глобалізації, тобто просуванню за кордон, завоюванню нових географічних ринків.

В основу стратегії глобалізації можуть бути покладені такі базові стратегії, як розвитку (розширення) ринку, горизонтальна і вертикальна інтеграція, *наприклад*, компанія METALL STILL створення спільних підприємств, диверсифікація. Найбільшого успіху у глобалізації досягають фірми, що вдало поєднують стандартизацію (це дає змогу економити на ефекті масштабу і, таким чином, отримати лідерство в сфері мінімізації витрат) з урахуванням місцевих особливостей (*наприклад*, компанія "McDonalds").

## **Порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства**

Формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства як інтеграційної стратегії охоплює наступні етапи:

- ⇒ *визначення переліку найбільш бажаних об'єктів вертикальної інтеграції з числа постачальників, підприємств, що обслуговують підприємства-постачальників і споживачів;*
- ⇒ *визначення переліку найбільш бажаних об'єктів горизонтальної інтеграції з числа підприємств галузі, тобто підприємств, що випускають аналогічну чи подібну продукцію;*
- ⇒ *визначення переліку найбільш бажаних об'єктів діагональної інтеграції з числа підприємств, що технологічно пов'язані з постачальниками, споживачами чи інвесторами даного підприємства.*

- ⇒ *впорядкування об'єктів інтеграції за ступенем пріоритетності створення інтеграційних структур;*
- ⇒ *формування можливих варіантів інтеграційних стосунків з кожним вибраним підприємством;*
- ⇒ *організаційно-економічний аналіз процесу інтеграції, витрат та можливих результатів кожного варіанту з врахуванням можливих ризиків;*
- ⇒ *визначення суми можливих затрат на реалізацію інтеграційної стратегії;*
- ⇒ *вибір з врахуванням пріоритетів, обмежень і організаційно-економічного ефекту, оптимального портфелю заходів щодо реалізації інтеграційної стратегії.*

Для встановлення оптимального рівня зовнішнього розвитку (інтеграції) підприємства застосовують певні кількісні вимірювачі: співвідношення працівників, вартості активів, доданої вартості в основному і допоміжному виробництвах тощо.

Значний вплив на вибір і реалізацію стратегії зовнішнього розвитку здійснює *розмір підприємства*. Питання про його *оптимальні розміри (межі)* залежить від конкретної ситуації і типу підприємства, стадії його життєвого циклу, вибраної системи управління, економічного середовища на період функціонування тощо. Межі зовнішнього розвитку, а відтак і розміру підприємства визначаються такими *факторами*: економічна ефективність від синергії в результаті інтеграції; зміна соціального статусу керівників в результаті інтеграції; рівень керованості підприємства; сприйнятливість до ринкових сигналів; цілеспрямованість функціонування підприємства; науково-технічний прогрес і технічний рівень підприємства; інформаційна проникливість підприємства.

Стратегії зовнішнього розвитку підприємства, окрім встановлення інтеграційних зв'язків і підприємствами, також повинні передбачувати рішення щодо розривання небажаних зв'язків. Таким чином, частково до стратегії зовнішнього розвитку підприємства слід віднести і *dezінтеграційну стратегію*, яка б зводила бар'єри між підприємствами з метою прогнати конкурентів з боку потенційних конкурентів, які можуть прийти з суміжних галузей. Ці *бар'єри* створюються за рахунок: економії витрат від досягнутого обсягу виробництва; закріплення права власності на продукцію шляхом ліцензування, патентування тощо; репутації продукції, обумовленої репутацією підприємства; необхідних для конкурента і надлишкових для даного підприємства витрат на переміщення капіталу на новий ринок; наявного доступу до каналів розподілу і постачання.

Якщо підприємству за рахунок цих факторів вдалося створити бар'єри для входження конкурентів в бізнес, то поява нових конкурентів є малоімовірною. А вкладання засобів в інтеграційну стратегію розвитку забезпечує зниження ризику в діяльності підприємства і, відповідно, гарантує успішну його роботу в майбутньому.

Можна визначити *типовий набір ситуацій (умов)*, при яких конкретна стратегія зовнішнього розвитку виявляється найбільш ефективною. Цільове призначення та переліки досить типових ситуацій, для яких адекватні та ефективні відповідні типові стратегії зовнішнього розвитку, ілюструє таблиця 8.1.

Слід також відмітити, що *фактично усі стратегії зовнішнього розвитку, тобто інтеграційні стратегії, за своїм змістом фактично є стратегіями диверсифікаційного типу*, так як передбачають проникнення на нові ринки чи в нові галузі бізнесу, що і є змістом диверсифікації. А різниця полягає лише в тому, що у випадку зовнішнього розвитку чи інтеграції ми маємо справу з встановленням контролю над іншими підприємствами, придбанням інших підприємств або створенням нових дочірніх підприємств з боку даного підприємства.

**Типові стратегії зовнішнього розвитку підприємства,  
їх цільове призначення і типові ситуації застосування**

№	Стратегія	Цільове призначення (ключова стратегічна акція)	Типові ситуації
1	Пряма інтеграція	Придбання у власність або встановлення повного контролю над дистрибуторською мережею	<p>Коли можливості збуту обмежені в контексті створення для організації стратегічних переваг в конкурентній боротьбі</p> <p>Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, і очікується продовження розширення ринків збуту</p> <p>Коли стабільність виробництва особливо цінна (це пов'язане з тим, що через власну систему збуту легше передбачити потребу ринку)</p>
2	Зворотна інтеграція	П्राгнення одержати постачальників сировини у власність чи під повний контроль	<p>Коли постачальники організації дорогі, незгідливі або слабкі</p> <p>Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту</p> <p>Коли організація має потребу в швидких поставках сировини і матеріалів</p>
3	Горизонтальна інтеграція	Прагнення одержати своїх конкурентів у власність або під повний контроль	<p>Коли організація може стати монополістом в певному регіоні</p> <p>Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги</p> <p>Коли конкуренти допускають помилки із-за недостатнього досвіду управління або за відсутності у них особливих ресурсів, якими володіє організація</p>
4	Діагональна інтеграція	Освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем організації	<p>Коли в базовій галузі відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку</p> <p>Коли існуючі ринки для продукту організації вже є дуже насиченими</p>
5	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проектом	<p>Коли дві або більше компаній, що спеціалізуються в різних бізнесах, об'єднуються, щоб доповнити одна одну</p> <p>Коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології</p> <p>Коли існує потреба полегшення виходу на світові ринки</p>

### Поняття і зміст корпоративної стратегії підприємства

Категорія "корпоративна стратегія" має дві інтерпретації: широкі і вузьку. В *широкому розумінні* корпоративна стратегія є складною системою, що відображує багатоплановий характер діяльності підприємства і являє собою певний "стратегічний набір". Формулюється корпоративна стратегія як певна комбінована, комплексна стратегія. Це означає, що для кожної корпоративної (як комплексної) стратегії має розроблятися *відповідний* "стратегічний набір", тобто для кожного підприємства має розроблятися корпоративна стратегія як відповідний "стратегічний набір". Обґрунтований "стратегічний набір" корпоративної стратегії необхідний для розв'язання важливих проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Різні автори пропонують різні співвідношення складових стратегічного набору корпоративної стратегії і видає композицію (побудову) або декомпозицію (аналіз) корпоративної стратегії підприємницької організації. Але при цьому, усі виділяють наступні складові корпоративної стратегії чи корпоративного "стратегічного набору": загальна стратегія, продуктово-ринкові стратегії окремих підрозділів (стратегії бізнес-напрямків), забезпечуючі (функціональні та ресурсні) стратегії для кожного зі скалярних ланцюгів бізнесу підприємства.

У *вузькому розумінні* корпоративну стратегію розглядають як власне *загальну стратегію*. **Корпоративна (як загальна) стратегія** (яку ще називають портфельною), *зрунтується* на концепції фірми як сукупності різноманітних стратегічних областей бізнесу чи стратегічних зон господарювання. Вона *стосується* визначення складу, структури та комбінації елементів інвестиційного портфеля та портфеля продукції фірми, вибору характеру глобалізації бізнесу (спеціалізація або диверсифікація (широка чи обмежена декількома галузями)), досягнення синергетичного ефекту між окремими видами бізнесу фірми, покращення загальних показників діяльності у вибраних галузях, визначення інвестиційних пріоритетів.

Визначають корпоративну (загальну) стратегію, у першу чергу, комбінації СЗГ (чи СОБ), в яких фірма намагатиметься досягти свої цілі.

Отже, її *призначення* полягає у визначенні:

- *рівня глобалізації чи диференціації бізнесу підприємства* за такими стратегічними альтернативами, як *спеціалізація або диверсифікація в бізнесі та загальною напрямку розвитку підприємства* за такими можливими стратегічними альтернативами, як *зростання, стабілізація, скорочення або їх комбінації*;
- *місця і ролі основних господарських одиниць* (самостійних господарських підрозділів, бізнес-одиниць) *фірми та їх бізнесу* (визначеного як СОБ чи СЗГ) *при здійсненні обраної загальної стратегії*;
- *оптимальної комбінації СОБ (СЗГ)*, в яких фірма намагатиметься досягти свої цілі, яка називається збалансованим господарським портфелем.

Тобто *корпоративна стратегія* стосується вибору фірмою бізнесу, ринків та видів діяльності і визначає загальні межі та напрямки її розвитку.

За І. Ансоффом основними компонентами, які визначають зміст корпоративної (загальної) стратегії:

- *вектор зростання фірми, який визначає масштаб і напрями майбутньої сфери діяльності фірми (а, у свою чергу, компонентами, які визначають вектор зростання фірми є: ринкова потреба; технологія продукту і технологія (вид) діяльності; тип клієнтів; географія ринку);*
- *конкурентна перевага, яку фірма буде намагатися досягти в певній області бізнесу;*
- *синергізм, який буде виникати між різноманітними сферами діяльності фірми;*
- *стратегічна гнучкість портфеля різних видів бізнесу.*

є *Типові заходи даного рівня стратегії організації наступні:* створення і управління господарським високопродуктивним портфелем структурних підрозділів корпорації (*наприклад*, розширення портфеля шляхом освоєння нових видів діяльності, створення нових СПЦ або придбання компаній; зміцнення існуючих ділових позицій; перегляд стратегічних планів деяких СПЦ для поліпшення їх діяльності; припинення несефективного бізнесу, відмова від слабких або збиткових СПЦ тощо); досягнення синергізму серед споріднених структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу; встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямів корпоративних ресурсів в найбільш привабливі і перспективні сфери діяльності; перегляд шлей організації.

Отже, як бачимо, поняття *загальна стратегія* фірми стосується загальних стратегічних рішень щодо визначення сфер і напрямів розвитку бізнесу фірми, щодо того як повинен змінитися розвиток фірми в обраних нею сферах діяльності (напрямах бізнесу) відповідно до змін, які відбуваються в її зовнішньому оточенні, для покращення загальних показників діяльності у вибраних галузях.

Для окремих же стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства, тобто сегментів ринку певних продуктів, на яких підприємство діє або на які бажає мати вихід, розробляють так звані *бізнес- чи продуктово-ринкові стратегії*. В них обґрунтовуються шляхи і способи досягнення і забезпечення підприємством потрібного рівня конкурентоспроможності в даних окремих напрямках його діяльності (в окремих бізнесах, СЗГ). При розробці товарно-ринкових стратегій використовують як ринкові, так і виробничі характеристики зовнішнього (ринкового) та внутрішнього (виробничого) середовища.

Зазначимо, що онопродуктові, або однорідні вузькоспеціалізовані підприємства діють на одному сегменті ринку, в одній СЗГ чи СОБ. В цьому випадку загальна (корпоративна) стратегія розробляється саме як продуктово-ринкова або бізнес-стратегія. А точніше – товарно-ринкова (чи бізнес-) стратегія, у даному випадку, є його загальною чи корпоративною стратегією.

Мультипродуктова, диверсифікована фірма має різноманітні напрями діяльності та діє в декількох СЗГ. Розширення напрямків діяльності є результатом процесу диверсифікації, тобто проникнення в нові сфери діяльності, що раніше не були характерні для підприємства. Вони покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що випускається підприємством. В цій ситуації для формування корпоративної стратегії і визначення напрямів діяльності використовується "портфельний" підхід, який передбачає визначення:

- ✓ *мети "портфеля" підприємства – досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за різних напрямів діяльності;*
- ✓ *сфер діяльності, переліку основних СЗГ, ступеня та виду диверсифікації портфеля;*
- ✓ *бажаного рівня балансу між різними напрямками діяльності (СЗГ) підприємства у портфелі.*

"Портфельні" аналіз і планування дають змогу ранжирувати СЗГ за ступенем переваг і вирішувати скільки і які СЗГ доцільно обслуговувати в певний проміжок часу.

При "портфельному" аналізі та плануванні використовують як графічні моделі (модель "життєвого циклу", "крива накопиченого досвіду"), так і матричні моделі ВСГ.



МакКінсі-Шелл, ADL та інші. Ці двовимірні матриці є найпопулярнішими інструментами порівняння, аналізу та оцінки різних бізнес-напрямів у діяльності підприємства. Для їх побудови використовують наступні пари стратегічно важливих показників: частка ринку і темп зростання економіки, ринку, галузі чи сектору економіки; перспективи окремої галузі чи сектору економіки і конкурентоспроможність, привабливість ринку, галузі і конкурентний статус підприємства тощо.

Результатом аналізу діючого портфеля мають стати:

- ❖ *загальні стратегічні рекомендації стосовно управління кожним бізнес-напрямом (СЗГ) за наступними альтернативами: зростання, стабілізація (підтримка), скорочення, "збирання врожаю" або ліквідація;*
- ❖ *висновки щодо освоєння (або відмов освоєння) нових бізнес-напрямів (СЗІ) або ліквідації "стратегічної провалиши";*
- ❖ *розв'язання проблеми типу та масштабів диверсифікації "портфеля" підприємства;*
- ❖ *виокремлення та вилучення з портфеля непродуктивних (збиткових) бізнес-напрямів для підвищення їхнього потенціалу за рахунок ефекту синергії;*
- ❖ *перегляд системи стратегічних цілей та загальних стратегій підприємства.*

Наступним типом і рівнем стратегій в "стратегічному наборі" корпоративної стратегії підприємства є функціональні стратегії. Функціональні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми (управління) підприємства. Вони забезпечують досягнення цілей цих підсистем, а також виконання загальних стратегій та місії підприємства.

Основні види функціональних стратегій: маркетингові, НДДКР, виробничі, фінансові, управління персоналом та інші.

При розробці функціональних стратегій використовують наступні методи і моделі: метод "дерево рішень"; модель стратегій системи "ціна-якість" за Ф. Котлером; модель взаємозв'язку "життєвих циклів" продукту, попиту та технології; "портфель технологій" фірми "Сіменс"; ланцюг вартості (цінності) підприємства за М. Портером та інші.

Окремої уваги заслуговує ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства в межах її корпоративної стратегії. Воно здійснюється на основі розробки ресурсних стратегій. Основною метою будь-якої ресурсної стратегії є забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами на основі врахування вимог усіх продуктивних та функціональних стратегій підприємства. Ресурсна стратегія є узагальненою моделлю дій підприємства щодо координації та розподілу ресурсів підприємства (матеріально-сировинних, енергетичних, фінансових, інформаційних, трудових, техніки і технології) між окремими сферами його діяльності. Основними видами ресурсних стратегій на підприємстві є стратегії відносно матеріально-сировинних, енергетичних, фінансових, інформаційних, трудових, техніко-технологічних ресурсів.

Для розробки ресурсних стратегій застосовується аналогічний підхід як і при розробці товарно-ринкових стратегій з визначенням (виділенням) СЗГ: ресурсні потреби підприємства визначають відповідно до зон стратегічних ресурсів (ЗСР), тобто сегментів ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити підприємство необхідними для його діяльності (реалізації продуктивних стратегій) ресурсами. При виділенні ЗСР і розробці ресурсних стратегій необхідно враховувати доступність, дефіцитність ресурсів і ступінь їх впливу на ефективність роботи підприємства. При розробці ресурсних стратегій застосовують наступні методи і моделі: модель "стратегії ресурсного забезпечення залежно від фази "життєвого циклу"

продукту": матриця "залежність інформаційного вмісту продукції та рівня доданої вартості" та інші.

Слід підкреслити, що для створення ефективної корпоративної стратегії та її раціонального "стратегічного набору" кожен з складових потрібно формувати з залученням фахівців тих підрозділів і підрозділів, що розвиватимуться на основі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечуватиметься ефективна координація, збалансування різноспрямованих, але взаємопов'язаних складових "стратегічного набору" корпоративної стратегії підприємства та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами для реалізації корпоративної стратегії підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що *корпоративна стратегія підприємства* розглядається нами як загальний сценарій досягнення стратегічних цілей підприємства за рахунок заповнення "стратегічної прогалини" через розвиток окремих напрямків діяльності (асортиментно-продуктових чи продуктово-ринкових) на основі розробки відповідних бізнес-, забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій. У такому вигляді *корпоративна стратегія* відіграє роль основного комплексного плану спрямування та налагодження ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі на основі певного, відповідного, індивідуального за змістом, для кожного підприємства збалансованого "стратегічного набору".

### **Характеристика корпоративних стратегій підприємства**

Як уже було сказано, розрізняють наступні *основні типи стратегій загальної економічної поведінки фірми, а відтак і типи корпоративних стратегій: спеціалізації і диверсифікації в бізнесі (за видом бізнесу), а в їх контексті – стабілізації, виживання, протистояння, скорочення чи ліквідації бізнесу фірми і їх комбінації.*

❖ *Стратегії спеціалізації* передбачають концентрацію уваги фірми на якомусь одному виді бізнесу. Наприклад, на ремонті легкових автомобілів. Хоча в межах, в контексті даного бізнесу (тобто на даному бізнес-рівні) фірмою може реалізовуватися бізнес-стратегія диверсифікації, суть якої полягатиме в тому, що підприємство в даній галузі бізнесу буде одночасно займатися ремонтом двигунів одного або різних технологічних типів, трансмісії одного або різних технологічних типів, ходової частини, кузовними роботами тощо (диверсифікація за продуктом і за технологією), обслуговувати різні категорії клієнтів (диверсифікація за типом клієнтів), орієнтуватися на широкий, в географічному плані, ринок (диверсифікація за географічним регіоном) тощо.

❖ *Стратегії диверсифікації* полягають в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності. Стратегія диверсифікації передбачає ведення і розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях (як пов'язаних так і не пов'язаних технологічно між собою). І реалізується вона у тому випадку, коли фірма не може або не бажає розвиватися на даному ринку з даним продуктом в даній галузі і у неї для диверсифікації є можливості та ресурси (детально даний тип стратегії підприємства розглянуто в темі 7 даного посібника).

Загальні стратегії тісно пов'язані з "життєвим циклом" (ЖЦ) підприємства. Зв'язок загальних стратегій та етапів ЖЦ підприємства безпосередній: за допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління ЖЦ підприємства. Основні види загальних стратегій (за напрямками розвитку підприємства) наступні:

- ⇒ стратегії підтримки (стабілізації);
- ⇒ стратегії зростання;
- ⇒ стратегії скорочення діяльності;
- ⇒ стратегії ліквідації (банкрутства, закриття);
- ⇒ комбінація вище перерахованих стратегій.

❖ **Стратегії стабілізації** передбачують підтримку існуючих видів діяльності. Їх обирають фірми, які діють у сформованих галузях зі стабільною технологією або які займають домінуюче становище на ринку. Конкретним варіантом цього типу стратегії є утримання фірмою існуючої частки на ринку. **Стабілізуючі (підтримуючі)** стратегії можуть використовуватися тоді, коли попит на продукцію стійкий і за прогнозами та експертними оцінками стан ринку буде стабільним, що дозволить накопичувати фінансові ресурси та здійснювати проєктні розробки для наступної реалізації різних варіантів **модернізуючих та перепрофілюючих** стратегій.

❖ **Стратегії виживання** передбачають зміну організації маркетингу і виробництва, перегляд товарної і цінової політики, жорстку економію ресурсів, удосконалення систем управління для захисту існуючого бізнесу фірми. **Їх можна розглядати як крайній варіант стабілізуючої стратегії** у випадку занепаду діяльності фірми (фірма опиняється на межі банкрутства). Однак вона не може бути надто тривалою, оскільки це не відповідає інтересам керівництва, акціонерів, працівників.

❖ **Стратегії зростання** передбачують розширення бізнесу фірми різними способами – шляхом інтенсифікації (ринку або продукту), інтеграції (вертикальної, горизонтальної), диверсифікації. Їх обирають фірми, що діють у динамічних галузях зі швидкою зміною технологій. При цьому стратегії зростання можуть бути двох типів: **перепрофілюючі (іноваційні) і модернізуючі (покрощуючі)**.

• **Перепрофілюючі (іноваційні)** – пов'язані з втратою конкурентоспроможності певної продукції (певного бізнесу) і необхідністю суттєвої переорієнтації виробництва на випуск нових товарів (тобто на новий бізнес), що, відповідно, вимагає значних КВ, перепрофілювання потужностей, встановлення нових зв'язків з початальниками та інших структурних змін.

• **Модернізуючі (покрощуючі)** – використовуються при виникненні можливості значного (суттєвого) покращення бізнесу фірми. Наприклад, споживчих властивостей продукції при відносно невеликих КВ шляхом модернізації виробництва та за рахунок інших технологічно-організаційних змін, а також за рахунок збільшення строків використання відпрацьованих технологій, що дозволяє отримувати додатковий прибуток.

❖ **Стратегії скорочення** передбачають різноманітні варіанти перегрупування (в бік скорочення) бізнесу фірми для підвищення його загальної ефективності: скорочення витрат, скорочення бізнесу, "швидкого успіху", ліквідацію. Стратегія ліквідації застосовується у випадку, коли досягається критична точка в бізнесі. Тоді організація ліквідується, а її активи продаються.

❖ **Комбіновані стратегії** є поєднанням попередніх.

Кожна загальна стратегія підприємства базується на обраних загальних конкурентних стратегіях щодо складових його бізнесу:

- мінімізації витрат (цін);
- диференціації;
- фокусування;
- створення інноваційної цінності.

Розгорнуту характеристику традиційних загальноконкурентних стратегій дав у 1980 році вчений-економіст М. Портер у праці "Стратегія конкуренції", а опис альтернативної їм стратегії *інноваційної цінності* здійснили І. Чан Кім та Рене Моборн у праці "Стратегія голубого океана" (2005 р.).

Послання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, а також характеристик самого підприємства.

Як уже було сказано, на основі обраного загального типу стратегії економічної поведінки (*загальної стратегії*) фірми розробляють конкретні **бізнес-стратегії** (конкурентні стратегії) по окремим видам діяльності (бізнесам) фірми. \* Суть розроблення бізнес-стратегій полягає в уточненні *конкурентної позиції* і виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку фірми *по окремим видам її діяльності* (бізнесам, СЗГ). Можливі альтернативи розвитку фірми в контексті (в межах) її окремих бізнесів були розглянуті в *темі 6* даного посібника.

А методика *визначення* місця і ролі основних господарських одиниць (самостійних господарських підрозділів, бізнес-одиниць) фірми та їх бізнесу (визначеного як СОБ чи СЗГ) при здійсненні обраної загальної стратегії і *формування* оптимальної комбінації СОБ (СЗГ)\*\*, в яких фірма намагається досягти свої цілі, розглядається в наступній темі даного посібника.

\* У випадку, коли фірма займається одним видом діяльності (є вузькопрофільною), тоді розроблення бізнес-стратегії є лише уточненням її загальної стратегії.

\*\* Формування оптимальної комбінації СОБ (СЗГ) підприємства називається балансуванням або оптимізацією його господарського портфелю, а власне їх оптимальна комбінація називається збалансованим господарським портфелем.

## МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### Зігальна характеристика методів і методики розробки стратегії фірми

При діагностиці і стратегічному аналізі підприємства, при формуванні стратегічних альтернатив і виборі конкретної стратегії розвитку підприємства, залежно від рівня і характеру агрегації та інтегрованості підприємства, використовують:

- *формальні моделі дослідження певного виду діяльності (бізнесу) підприємства;*
- *матричні (портфельні) методи (методи портфельного аналізу підприємства в цілому).*

Загальний **алгоритм методики вироблення стратегії підприємства** наступний:

- ① Здійснюється діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.
- ② Розробляються стратегічні альтернативи\* на основі конкретного виду моделі. Вибір типу моделі залежить від рівня агрегації і диверсифікації бізнесу підприємства:
  - ⇒ *для агрегованих і диверсифікованих підприємств в процесі стратегічного аналізу (він здійснюється на основі або матричних методів, або методів комплексного стратегічного аналізу) оцінюють привабливість портфеля продукції та визначають можливі альтернативи (варіанти) його зміни (стратегічні альтернативи досягнення бажаних цілей підприємства);*
  - ⇒ *для спеціалізованих фірм-підприємств або/на бізнес-рівні фірми, для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства (чи бізнесу) використовують формальні методи (модель накопиченого досвіду, модель ЖЦП, модель ЖЦТ, метод PIMS, модель "продукт-ринок" та модель М. Портера тощо).*
- ③ Допрацьовуються і узгоджуються стратегічні альтернативи з цілями підприємства і обирається стратегія його розвитку.

❗ Основними методами, які використовують для діагностики і стратегічного аналізу окремого бізнесу підприємства (бізнес-рівень) або вузькоспеціалізованої фірми-підприємства, є так звані формальні моделі: накопиченого досвіду; життєвого циклу продукту; життєвого циклу технологій; продукт-ринок тощо.

❶ **Модель накопиченого досвіду\*\*** дає можливість порівняти витрати конкурентів, які щодня на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії.

\* Стратегічні альтернативи (СА) – набір різних варіантів стратегії, які дають змогу фірмі досягти своїх мету в межах обраного напрямку й обмежень щодо використання ресурсів.

\*\*Суть моделі (кривої) накопиченого досвіду полягає у тому, що витрати на подвоєння обсягу виробництва зумовлюють зменшення витрат на одиницю продукції (питомих витрат) на постійний проєнт, який залежно від сектора економіки знаходиться у діапазоні від 10 до 35%. Це (зміна витрат на одиницю продукції) обумовлено навчанням і накопиченим досвідом підприємством у процесі виготовлення продуктів. Ця модель показує зв'язок між витратами на одиницю продукції (питомими витратами) без впливу інших факторів, з одного боку, і обсягом виробництва, з іншого. Вона дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва.

В стратегічному управлінні модель накопиченого досвіду *використовується для формування стратегії в напрямку мінімізації витрат*, суть якої – більша частка підприємства в певному секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва і відтак нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Тобто досягнення більш низьких витрат порівняно з конкурентами залежать від становища (частки) підприємства у відповідному секторі економіки і на ринку.

Хоча, цей підхід (формування затрат і, відтак, конкурентної стратегії залежно від питомого обсягу виробництва) не є однозначним і не може бути, в стратегічному сенсі, однаковою мірою застосованим до усіх секторів економіки і усіх типів підприємств, продуктів і технологій.

*Наприклад:*

- ✓ існують сектори економіки, в яких *затрати відіграють другорядну роль (модні товари, предмети розкоші, озброєння тощо)*;
- ✓ *малі фірми, які використовують власні ноу-хау, також можуть виходити на певний ринок із сприятливою структурою витрат і успішно конкурувати з крупними фірмами*;
- ✓ *використання вдосконалених технологій та високоякісних матеріалів для виробництва вдосконалених продуктів робить безперспективним досягнення конкурентної переваги виключно за рахунок зменшення витрат*;
- ✓ *для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту*;
- ✓ *засобом (причиною) досягнення конкурентної переваги на ринку може бути не лише зменшення витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва, але і випуск виробів-замінників, використання технічних, технологічних та інших інновацій і пропозиція продукту, при цьому, за цінами конкурентів*.

② *Модель життєвого циклу продукту, попиту* (див. рис. 10.1). Використання життєвого циклу продукту (попиту) – ЖЦП, дозволяє сформувавши стратегію в сфері "продукт-ринок".

Життєвий цикл продукту охоплює 5 стадій (дослідження (виникнення), введення на ринок, зростання, насичення, падіння), які відкладаються на осі абсцис – часу, а вісь ординат відображає обсяг реалізації (прибутку).

Тривалість окремих стадій і характер кривої залежать від конкретного продукту, від труднощів його вдосконалення, від виду потреб клієнтів, які цим продуктом задовольняються, від моди та інших факторів. Тому для кожного продукту слід визначити його власні життєві цикли.

На основі моделі ЖЦП здійснюють *планування* виробництва сукупності продуктів, які знаходяться на різних стадіях ЖЦП, і формують стратегії щодо різних продуктів на окремих стадіях життєвого циклу. Так, для продуктів, що знаходяться на стадії життєвого циклу "зародження" рекомендованою є стратегія "запровадження змін або імітація", на стадії "зростання" – "інвестувати в розширення ринку і розвиток продукту", на стадії "занапад" – "дойня".

Знання стадій життєвого циклу окремих продуктів дозволяє краще планувати затрати і прибутки фірми, оцінювати інвестиції і затрати по НДДКР.

③ *Модель життєвого циклу технологій* (див. рис. 10.2) як і ЖУП, оснований на концепції життєвого циклу. Врахування ЖЦТ при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання і відтак оптимально розподілити кошти і вкладати їх в передові і перспективні технології виробництва, що дозволить підприємству в майбутньому зберегти конкурентні переваги.



Рис. 10.2. Життєвий цикл продукту



Рис. 10.2. Життєвий цикл технології

Таблиця 10.1

**Матриця продукт-ринок**

Тип ринку	Тип продукту	
	Освоєний	Новий
Освоєний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового продукту
Новий	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

4 **Модель продукт-ринок** основана на використанні матриці, яку запропонував І. Ансофф (див. табл. 10.1).

Напрями розширення бізнесу підприємства залежать від типу ринку, на якому воно діє, і від товару, який воно реалізує.

Дана матриця використовується з метою оптимізації розподілу ресурсів підприємства і визначення характеру дій підприємства на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва.

**Стратегія глибокого проникнення на ринок** (обробки ринку, посилення позицій на ринку) передбачає посилення маркетингу на існуючих ринках для існуючих продуктів з метою стабілізації або розширення місткості ринку: збільшення споживання (зниження ціни, збільшення місткості упаковки, покращення якості); залучення покупців конкуруючих продуктів; активізація скритої (прихованої) потреби (реклама, пропонувальні проб., зниження ціни). **Стратегія розробки нового продукту** (розвитку продукції) передбачає продаж нових продуктів на існуючих ринках: запровадження справді нових товарів, квазінових, нових галузі для підприємства. **Стратегія розширення ринку** (розвитку ринку) передбачає вихід на нові ринки з існуючими продуктами: збут на нових ринках (інтернаціоналізація, глобалізація); розширення функцій продукту, пристосування існуючого продукту до вимог певних сегментів (сегментування ринку). **Стратегія диверсифікації** передбачає продаж нових продуктів на нових ринках (реші в технології, ризик капіталу збуту), що пов'язано з діяльністю на стагнруючих ринках, необхідністю зниження ризиків, фінансовими вигодами, страхуванням постачання чи збуту.

5 **Модель М. Портера**, в основі якої лежить матриця конкурентної переваги, подано на рис. 10.4.

Стратегічні переваги		
У	Неповторність продукту з погляду споживача	Переваги щодо собівартості
	Диференціація	Лідерство в сфері витрат
С Ф Е Р А К О Н О К У Р Е Ш И І	В	Підприємство з найменшими витратами отримує прибуток, коли конкуренти перебувають у зоні витрат. А його гнучка цінова політика, низькі витрати забезпечують перевагу над постачальниками, створюють високі вхідні бар'єри на ринках. <i>Використовується</i> за опанування значної частки ринку, булінгнітва нових виробничих потужностей, жорсткого контролю витрат, зменшення кількості дрібних клієнтів, зниження витрат на дослідження, сервісу, рекламу
	Б	
	Е	
	Р	
	А	
К	П	
О	Н	
Н	О	
К	О	
У	К	
Р	К	
Е	К	
Ш	<i>Концентрація уваги на окремих сегментах (спеціалізація)</i>	
И	Зробка одного або кількох сегментів ринку до можливості досягати там лідерства за витратами чи особливого становища. <i>Можливі сегменти:</i>	
І	1) вибрані групи клієнтів; 2) певні частини виробничої програми; 3) географічно обмежені ринки	
Один сегмент	<i>Необхідні передумови:</i> а) підприємство має обробляти сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти; б) переваги двох вищезаданих стратегій стосовно п'яти конкуруючих сил можуть бути реалізовані в певному сегменті ринку	
<i>Застереження:</i> невідомо як досягнути переваги над конкурентами за наявності особливих позицій; концентрація на одному тільки виді стратегій небезпечна в ситуаціях, які характеризуються швидкою зміною ринкових умов та умов навколишнього середовища		

Рис. 10.4. Матриця конкурентної переваги М. Портера



Рекомендації щодо вибору стратегій розвитку бізнесу фірми М. Портер обумовлені характером конкурентної переваги фірми: за витратами чи через диференціацію продукту, як можна застосовувати як для усього ринку, так і для окремого (сфокусованого) його сегменту.

Згідно з моделлю М. Портера, як уже було сказано, існують три базові конкурентні стратегії:

- ⇒ лідерства у витратах;
- ⇒ диференціації;
- ⇒ спеціалізації.

Ці базові конкурентні стратегії можуть бути доповнені стратегією створення інноваційної цінності, тобто стратегією виходу на новий ринок з новим продуктом (див. тему 6).

При діагностиці і стратегічному аналізі агрегованих та диверсифікованих фірм використовують, зазвичай, тих звані "матричні методи" ("портфельні" методи). Слід зазначити, що основною метою портфельного аналізу є оцінка товарно-ринкових можливостей підприємства і внаслідок зв'язку між окремими видами його діяльності. Портфельний аналіз дає відповідь на запитання: "Якими видами діяльності підприємству слід займатися?" і "Як сформувати оптимальний набір цих видів?". Визначивши сфери діяльності підприємства, як оптимально діяти у вибраній СЗГ в умовах конкуренції. Однак це вже проблематика конкурентного аналізу.

Матричні (портфельні) методи по суті є простою формою оцінки різноманітних сфер (видів) діяльності фірми (означених як стратегічні економічні елементи – СЕЕ або стратегічні зони господарювання – СЗГ). В якості сфери діяльності приймається один елемент з співвідношення структур "продукт-ринок". Центральним моментом матричних методів є побудова матриці, яка складається з декількох полів. Така матриця графічним чином описує, а також порівнює становище різних сфер (видів) діяльності чи бізнесів фірми (так званих СЗГ) стосовно таких змінних:

- ⇒ темп зростання ринку;
- ⇒ частка фірми на ринку;
- ⇒ загальна привабливість сектора (галузі);
- ⇒ конкурентна позиція (сила) фірми в галузі.

**Матричні методи використовують у двох випадках:**

- ① при далекості від становнича даного підприємства на ринку по відношенню до його конкурентів.
- ② при діагностиці асортиментної структури продукції підприємства по відношенню до ситуації на ринку.

Як уже було відмічено, матричний метод підходить, в основному, для фірм (підприємств) з диверсифікованим (різноманітним) асортиментом продукції, становище яких на ринку можна встановити (визначити).

А у фірмах, що випускають один або декілька однотипних виробів, головною метою аналізу на основі матричних методів є не встановлення належних асортиментних пропорцій в межах фірми, а отримання відповіді на питання про те, чи повинна фірма виходити в нові сфери діяльності.

Діагностика "портфеля виробництва", а також оцінка становнича фірми на ринку відбувається у наступній послідовності:

• 1 стадія. Стратегічне сегментування бізнесу фірми, яке полягає у виділенні стратегічних одиниць (стратегічних економічних елементів, стратегічних зон господарювання) підприємства. Такими стратегічними одиницями є підрозділи, де здійснюється діяльність з виробництва хоча б одного із головних виробів фірми.

• 2 стадія. Визначення стратегічного становища здійснюється на основі матричного аналізу за допомогою одного з наступних методів:

• Необхідність проведення стратегічного аналізу на основі застосування комплексних методів обумовлена тим, що аналіз і діагностика становнича підприємства на основі матричних методів можуть бути недостатніми, тому що в цих методах не враховуються певні аспекти функціонування підприємства. Зокрема, організація управління, яка охоплює постановку і аналіз фінансової служби підприємства, рівень кваліфікації менеджерів і трудового колективу, використання досягнень НТП тощо.

- методу Бостонської консалтингової групи (BCG);
- методу МакКінсі або Шелл;
- методу консалтингової фірми "Артур Д. Літл" (ADL).

• **3 стадія. Формулювання висновків для побудови стратегії**, зокрема, на основі застосування комплексних методів стратегічного аналізу\*:

- SWOT (матриця слабких і сильних сторін, можливостей і загроз);
- CCF (французький комерційний кредит);
- SPACE (метод оцінки стратегічного становища і дій).

Перший (SWOT) і другий (CCF) методи розроблені для діагностування великих і середніх підприємств (фірм). Третій метод (SPACE) призначений для діагностики ситуації та вибору варіанта стратегії для середніх та малих підприємств (фірм).

При формулюванні і для оцінки альтернативних варіантів стратегії фірми доцільно також використовувати *методи перспективного фінансового аналізу* (наразі вони використовуються недостатньою мірою, так як фінансовий аналіз, в основному, носить традиційно ретроспективний характер).

Перспективний фінансово-економічний аналіз охоплює багатобічні порівняльні оцінки підприємства як за минулий, так і за майбутні періоди. При цьому принципове значення мають цілком нові фінансові ситуації підприємства, які відповідають різним варіантам стратегії підприємства (стратегічним альтернативам).

*Перспективний фінансово-економічний аналіз підприємства охоплює:*

① *Загальну характеристику фірми* за такими позиціями:

- майно фірми;
- організаційна структура фірми;
- трудові ресурси фірми;
- маркетинговий аналіз фірми.

② *Економічний аналіз фірми* (за 2-3 роки) за такими позиціями:

- обсяг реалізації;
- собівартість продукції;
- використання капіталу, рентабельність, ценова ліквідність і заборгованість;
- синтетична оцінка діяльності фірми.

③ *Бізнес-плани* (окремо для кожної стратегічної альтернативи) як джерело інформації для вибору оптимальної стратегії підприємства. Бізнес-плани повинні містити такі відомості:

- обсяг реалізації для аналізованого часового періоду;
- затрати виробництва на запланований обсяг продажу;
- програму використання трудових ресурсів;
- інвестиційні програми;
- прогноз потреби в оборотному капіталі;
- прогноз розрахунків прибутків і збитків;
- прогноз фінансового стану фірми;
- оцінку вартості фірми методом дисконтованих потоків грошових коштів.

### **Матричні методи визначення стратегічного становища підприємства і оцінки стратегічних альтернатив за його СЗГ**

<sup>43</sup> *Метод Бостонської консалтингової групи (BCG)*. Метод BCG *полягає* у визначенні, за допомогою матриці, співвідношення "зростання ринку (попиту)" і "відносної частки на ринку" та *використовується* для співставлення стратегічних зон господарювання. Матриця BCG *дозволяє* визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу (напрямку діяльності, СЗГ, продукту) підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу (СПБ)

підприємства, і, на основі аналізу цієї позиції, обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо виготовлення і реалізації продукції та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічними економічними елементами (іншими словами, напрямками діяльності, СЗГ, продуктами). Тобто матриця ВСГ є методом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства як в межах його окремих стратегічних економічних елементів, так і бізнесу в цілому. Матриця ВСГ має такий вигляд (див. рис. 10.5):

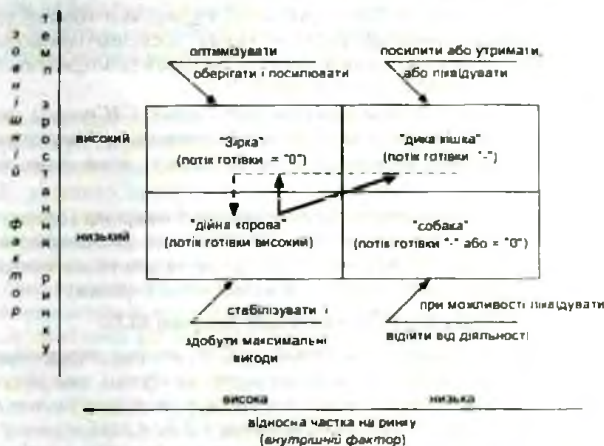


Рис. 10.5. Метод Бостонської консалтингової групи: матриця ВСГ\*

\* **Стовпці матриці ВСГ** оцінюють параметр "темпи зростання ринку", який характеризує привабливість ринку, тобто темпи зростання попиту на продукти.

\* **Рядки матриці ВСГ** оцінюють параметр "відносна частка ринку", який характеризує позицію підприємства на ринку відносно конкурентів.

Матриця розбиває усі СЗГ (напрямки діяльності) підприємства на 4 групи: "зірки"; "дізна корови"; "дикі кішки"; "собаки".

\* **"Зірки"** – в це поле потрапляють СЕЕ – стратегічні економічні елементи (*сінгліти* – стратегічні види діяльності, стратегічні позиції бізнесу – СПБ, стратегічні зони господарювання – СЗГ, продукти), які поєднують високі перспективи зростання ринку з сильними позиціями підприємства на цьому ринку. **"Зірки"** виступають не тільки (і не стільки) джерелом короткострокових прибутків підприємства, а швидше **потенційною можливістю** для отримання довгострокових прибутків у майбутньому і тому є найкращим об'єктом (найкращою сферою) для інвестування. **"Зірки"** слід зміцнювати і оберігати. Даний напрям пов'язаний з великими витратами на вдосконалення виробничого процесу, розвиток системи збуту і забезпечення максимального розширення ринку.

\* **"Дізна корови"** – в це поле потрапляють СЕЕ (*сінгліти* – види діяльності, бізнеси, продукти), в яких підприємство має сильні позиції на зрілому ринку, тобто тут підприємство має здатність випускати продукцію у великих масштабах при низьких затратах. Цей напрям (бізнес) приносить **підприємству високий стабільний прибуток**,

→ Основні напрями ефективних фінансових потоків;

---> Типовий шлях розвитку СЕЕ.

хоча зростання тут не передбачується. Відносно цього напрямку діяльності (цієї СЗГ, цього бізнесу) підприємства слід намагатися зберегти за собою частку ринку на досягнутому рівні для забезпечення отримання максимального прибутку в короткостроковому періоді. *Інвестиції* тут обмежуються необхідним, підтримуючим мінімумом. *Прибуток* "дійних корів" інвестується у більш перспективні напрями (сфери) діяльності (продукти, бізнес, СЗГ).

• **"Дикі кішки"** – напрям діяльності (позиція бізнесу), у межах якого позиції підприємства є шиткі, але одночасно перспективи розвитку даного ринку є достатньо привабливі. В межах цього напрямку у підприємства є декілька альтернатив поведінки (альтернатив стратегічних рішень щодо подальшої діяльності):

- *інвестувати* в такі напрями діяльності (продукти, бізнес, СЗГ тощо), щоб *зміцнити* позиції підприємства на перспективних ринках і *перетворити* "дикі кішки" в "зірки";
- *ліквідувати* даний напрям діяльності (позицію бізнесу), якщо немає можливості інвестування.

• **"Собаки"** – сюди потрапляють безперспективні напрями (сфери) діяльності (позиції бізнесу, продукти з низькою рентабельністю, на які попит знижується), до яких застосовують *стратегії* ліквідації, вилучення капіталовкладень і досягнення швидкого успіху (досягнення максимального прибутку в найкоротші терміни).

### **єє: Особливості застосування матриці ВСГ:**

- дозволяє приймати рішення щодо виділених СЗГ, тобто стратегічних позицій бізнесу підприємства на ринку (асортименту продукції, яка випускається і реалізується на ринку), і розподіляти стратегічні грошові ресурси між ними (СЗГ, стратегічними позиціями бізнесу підприємства, СЕЕ) в майбутньому;
- використовується тільки у випадку невисоких рівнів нестабільності кон'юнктури та за незмінності фази ЖЦП;
- для високого темпу зростання ринку межею вважається 10%. Це означає, що в якості швидкозростаючого ринку (який забезпечує зростання попиту на продукти) розглядається ринок, де річні темпи приросту складають 10%. Хоча верхня межа може бути й більшою, 20% і вище;
- в якості критеріїв визначення (диференціації) високих і низьких рівнів зростання ринку можуть бути використані значення більш високого темпу приросту продажу певного продукту порівняно з приростом реального ВВП, більш високий темп зростання аналізованого сектору економіки порівняно з промисловістю у цілому, темп приросту обсягу продажу продукції підприємства;
- для визначення відносної частки підприємства на ринку слід застосовувати показник відношення обсягу продажу (обороту) даного підприємства до обсягу продажу (обороту) найсильнішого конкурента. В якості межі між високою і низькою відносною часткою за звичай береться значення 1,5. В оригіналі вісь відносної частки ринку є логарифмічною. Вона є поділена від 0,1 до 10. Середні значення між низькою і високою часткою дорівнює 1;
- стратегічні економічні елементи – СЕЕ (синоніми – стратегічні напрями, сфери діяльності, стратегічні позиції чи сектори бізнесу, стратегічні зони господарювання, продукти) в матриці ВСГ зображають, за одним із можливих варіантів їх відображення, у вигляді овалів чи кілець, розмір (діаметр) яких залежить від величини питомої ваги обороту для даних стратегічних економічних елементів (продуктів) в загальному обсязі їх обороту на ринку, а відносна частка підприємства в обороті (на ринку) даних продуктів (СЕЕ) показують у вигляді заштрихованих сегментів відповідних овалів чи кілець.

- аналіз розташування окремих продуктів (СЕЕ) в матриці (а також рекомендованих грошових потоків) виступає джерелом інформації для побудови стратегії підприємства;
- для того, щоб забезпечити збалансований розвиток підприємства, необхідно мати СЕЕ (продукти) у всіх позиціях матриці, тобто збалансований "портфель продукції".
- з часом, і в результаті регулювання потоками коштів від бізнесу по усім СЕЕ, вони (СЕЕ, продукти) змінять своє розташування в матриці, що, у свою чергу, впливає на стратегію підприємства (вимагає її зміну).

#### ☞ Переваги матриці ВСГ:

- ⇒ висока придатність для вироблення стратегій;
- ⇒ пропонує диференційований підхід до вироблення стратегії залежно від особливостей кожного напрямку діяльності (кожного СЕЕ, кожної СЗГ, кожної СПБ, кожного продукту). Варіанти стратегічних рішень, щодо подальшої діяльності фірми у відповідних СЗГ можуть бути наступні: **зірки** – продукти, що перебувають на стадії зростання ЖЦП. Вони дають прибуток, який використовується для посилення позиції на ринку, а при сповільненні динаміки зростання чи стагнації – **зірки** переходять у статус **дійних корів**; **дійні корови** – продукти на стадії зрілості (насичення ринку), які дають перевагу у сфері витрат. Високі прибутки від них є джерелом фінансування інших стратегічних позицій бізнесу; **дикі кішки** – продукти, що знаходяться на початкових стадіях ЖЦП і при незначній частці ринку, але обіцяють високу динаміку зростання, що вимагає значних інвестицій та фінансових вливань і проведення наступальних стратегій для збільшення частки ринку та переходу до **зірок**; **собаки** – продукти, що знаходяться на стадії насичення та занепаду ринку і якщо вони прибуткові, то це слід використовувати для додаткового фінансування, інвестування **зірок** та **диких кішок**. А при збитковості – вийти з даної позиції бізнесу (припинити виробництво даного продукту).
- ⇒ можливість деталізації стратегічних проблем фірми;
- ⇒ простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку;
- ⇒ слугує основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності (СЕЕ, СЗГ, СПБ, продуктами) підприємства і для аналізу різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.

#### ☞ Недоліки ВСГ:

- ⇒ оцінка стратегічних позицій бізнесу (СПБ), стратегічних економічних елементів (СЕЕ) здійснюється лише за двома характеристиками:
- ⇒ темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку. Крім зростання, слід враховувати: абсолютний розмір ринку, циклічність, сезонність, юридичні обмеження тощо. Крім цього, темп зростання ринку залежить від стадії життєвого циклу;
- ⇒ відносна частка ринку не завжди точно характеризує конкурентний статус підприємства (КСП). Слід враховувати також фінансову потужність підприємства, якість продукції, володіння патентами і ліцензіями, адекватність системі управління;
- ⇒ важко оцінювати СПБ (СЕЕ), розташовані всередині матриці;
- ⇒ не враховується взаємозв'язок різних напрямків діяльності фірми (синергетичний ефект – деколи "дика кішка" може бути необхідна для оптимізації діяльності "зірки").

ка: **Метод МакКінсі**. Метод МакКінсі розроблений однойменною консалтинговою фірмою на замовлення компанії "Дженерал Електрик" і являє собою розвиток і узагальнення матриці ВСГ. Замість темпів зростання ринку тут використовують **комплексний показник привабливості ринку (П)**, а замість відносної частки ринку – **комплексний показник конкурентоспроможності підприємства (конкурентного статусу підприємства) – КСП**.

Відтак матриця МакКінсі має більш ширшу сферу застосування і більш гнучкий підхід до формування стратегії. Її **призначення – визначення стратегій інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу (СПБ)**.

Матриця МакКінсі представлена на рис. 10.6.



Рис. 10.6. Матриця граничної привабливості (матриця Мак-Кінсі)

**Призначення матриці:** визначення стратегій інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу (СПБ), стратегічних зон господарювання (СЗГ).

Для використання цієї матриці по кожному продукту (СПБ, СЗГ, виду діяльності тощо) розраховують комплексні показники привабливості ринку (П) і конкурентного статусу підприємства (КСП). Тобто для кожної СЗГ (виду діяльності) здійснюється оцінка 2-х параметрів (П і КСП), в результаті якої СЗГ вписується в один з 9 квадратів. Далі, на основі вибору СЗГ, формулюються стратегічні задачі, тобто визначають набори СЗГ, в яких підприємство буде діяти в перспективі, а також тип стратегії, який доцільно реалізувати фірмі стосовно цих СЗГ.

Кожному з дев'яти квадратів матриці Мак-Кінсі відповідає специфічний набір стратегічних альтернатив (розвитку, збереження і скорочення діяльності) для СЗГ підприємства:

- за сильного конкурентного статусу підприємства (КСП) і за низької привабливості ринку (П): здобути максимальну вигоду або вийти з ринку (вибіркова оборонна стратегія);
- за сильного КСП і за середньої П: реінвестувати прибуток або здобути максимальну вигоду (утверджувати лідерство на ринку);

- за сильного КСП і за високої П: інвестувати або утримати позиції (утримувати або посилювати лідерство на ринку);
- за середнього КСП і за низької П: повільно виходити з ринку (поступово скоротити інвестиції);
- за середнього КСП і за середньої П: здобути максимальну вигоду (зростати або вийти з ринку);
- за середнього КСП і за високої П: інвестувати, реінвестувати прибуток;
- за слабого КСП і за низької П: виходити швидко, повільно або залишатися (скоротити інвестиції);
- за слабого КСП і за середньої П: залишатися або повільно виходити з ринку (поступово скоротити інвестиції);
- за слабого КСП і за високої П: інвестувати, реінвестувати, виходити з ринку.

**Привабливість ринку** залежить від якісних характеристик ринку, системи постачання тощо.

**Конкурентний статус фірми** залежить від відносної позиції на ринку, потенціалу продукту, його наукоємності, тощо.

Для використання цієї матриці по кожному продукту (*сигнолізи* – СЕЕ, СЗГ, СПБ, напрямку діяльності, продуктово-ринковому сектору) розраховують комплексні показники:

⇒ *привабливості ринку (П)*;

⇒ *конкурентного статусу підприємства (КСП)*.

**Оцінки П і КСП** використовують для того, щоб, *по-перше*, провести розмітку самої матриці по осям її координат, і *по-друге*, для встановлення позицій різноманітних конкретних СЗГ (*сигнолізи* – СПБ, СЕЕ, напрямків діяльності, продуктів) в самій матриці.

Методика розрахунку комплексних показників привабливості ринку (П) і конкурентного статусу підприємства (КСП) розглянута відповідно в темах 4 і 5 даного посібника.

#### Отже

(розглядаючи алгоритм застосування матриці МакКінсі), для кожної СЗГ (*сигнолізи* – СЕЕ, СПБ, продукту чи виду діяльності) здійснюється оцінка 2-х параметрів (П і КСП), в результаті якого СЗГ підприємства вписується в один з 9 квадрантів. Кожен продукт (СЗГ, СПБ тощо) в матриці зображується, за одним із варіантів його відображення, у вигляді кола, діаметр якого повинен бути пропорційний загальному обсягу виробництва (або продажу) даного продукту, а заштрихована його площа повинна показувати питому вагу підприємства в загальному обсязі ринку даного продукту.

Аналіз матриці МакКінсі дозволяє оцінити портфель продукції фірми і сформулювати стратегію по кожному напрямку її діяльності (*сигнолізи* – продукту, СПБ, СЕЕ, СЗГ). Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити фірмі з даним продуктом (з даним напрямком діяльності, з даною СЗГ, з даною СПБ): *реалізувати стратегію зростання; реалізувати стратегію збереження; реалізувати стратегію виходу з ринку*. Вибір стратегічної альтернативи повинен здійснюватися на основі порівняння перспектив різних видів діяльності (продукції) підприємства, встановлення певних пріоритетів підприємства і розподілу ресурсів підприємства між різними видами діяльності (продукції). В загальному можна запропонувати такі стратегії: для видів діяльності (продукції) в привабливих галузях за умов наявності у підприємства переваг на ринку рекомендовано збільшити обсяги ресурсів на їх розвиток та підтримку; для видів діяльності (продуктів), за якими підприємство займає слабкі позиції на ринку рекомендовано зменшити обсяги ресурсів; для проміжних позицій

щодо привабливості ринку продукції бізнесу підприємства та конкурентоспроможності підприємства на ньому, то в цьому випадку (для таких продуктів, видів діяльності підприємства) стратегія є вибірковою.

Детальний перелік і характеристики стратегічних альтернатив (конкретно для кожного квадранту матриці) ілюструє рис. 10.6.

*єз Зрештою на основі вибору (відбору) СЗГ формулюються стратегічні задачі, тобто визначають набори СЗГ, в яких підприємство буде діяти і як буде діяти (яку стратегію щодо них буде реалізовувати) в перспективі.*

#### **Преваги матриці МакКінсі:**

- ⇒ більш широка сфера застосування порівняно з матрицею BCG;
- ⇒ диференційована оцінка СПБ фірми;
- ⇒ більш детальний аналіз привабливості ринку і конкурентного статусу підприємства за рахунок збільшення кількості факторів за якими здійснюється оцінка.

#### **Недоліки матриці МакКінсі:**

- не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;
- припускається, що майбутнє можна передбачити достатньо точно;
- нечіткість рекомендацій;
- важко визначити важливість факторів;
- різні підходи до оцінки СПБ (суб'єктивізм експертів в оцінці показників);
- необхідність великих обсягів інформації для оцінки параметрів факторів матриці.

*єз Модель хімічної компанії Шелл, в основі якої лежить матриця DMP (Direct Policy Matrix), це свого роду риновид моделі (матриці) МакКінсі (за формою і змістом). Її також, як і матрицю МакКінсі, застосовують на будь-якій фазі ЖЦП. Вона запроваджена до застосування в період посилення динамізму зовнішнього середовища (середина 70-х років ХХ ст.), коли традиційні методи прогнозування СПБ виявились не ефективними.*

Параметрами даної матриці є *галузева привабливість* і конкурентоспроможність підприємства. Галузева привабливість розглядається як загальний критерій оцінки стану і перспектив галузі.

Слід зауважити, що критерієм стратегічного вибору в матриці BCG (матриці "зростання – частка ринку") є грошовий потік, який є індикатором стратегічної доцільності в короткостроковій перспективі; в матриці МакКінсі ("привабливість ринку – конкурентоспроможність") – віддача інвестицій, яка є індикатором стратегічної доцільності в більш далекій перспективі; в матриці Шелл ("галузева привабливість – конкурентоспроможність") – вищезазначені критерії одночасно.

Кожному з дев'яти квадрантів матриці Шелл, аналогічно як і в матриці МакКінсі, відповідає специфічна стратегічна альтернатива (розвитку, збереження і скорочення діяльності):

- ✓ за високих оцінок перспектив галузі і при низькій конкурентоспроможності підприємства: *підвищення обсягу виробництва або скорочення діяльності;*
- ✓ за середніх оцінок перспектив галузі і при низькій конкурентоспроможності підприємства: *продовження або часткове скорочення діяльності;*
- ✓ за низьких оцінок перспектив галузі і при низькій конкурентоспроможності підприємства: *скорочення діяльності;*
- ✓ за високих оцінок перспектив галузі і при середній конкурентоспроможності підприємства: *посилення конкурентних переваг;*
- ✓ за середніх оцінок перспектив галузі і при середній конкурентоспроможності підприємства: *продовження діяльності;*
- ✓ за низьких оцінок перспектив галузі і при середній конкурентоспроможності підприємства: *часткове скорочення діяльності;*



- ✓ за високих оцінок перспектив галузі і при високій конкурентоспроможності підприємства: *досягнення лідерства у певному виді діяльності*;
- ✓ за середніх оцінок перспектив галузі і при високій конкурентоспроможності підприємства: *ризикування*;
- ✓ за низьких оцінок перспектив галузі і при високій конкурентоспроможності підприємства: *генерування грошових коштів*.

Вибір конкретної стратегії розвитку підприємства залежить від стратегічної орієнтації менеджменту фірми: на життєвий цикл конкретного продукту (віддачу інвестицій) або на грошовий потік.

При орієнтації на життєвий цикл продукту (віддачу інвестицій) при виборі стратегії оптимальною вважається наступна траєкторія розвитку підприємства: "подвоєння обсягу виробництва" – "посилення конкурентних переваг" – "досягнення лідерства у певному виді діяльності" – "ризикування" – "генерування грошових коштів" – "часткове скорочення діяльності" – "скорочення діяльності". При орієнтації на грошовий потік оптимальною вважається траєкторія, що передбачає використання грошових коштів, які отримують види діяльності, що займають позиції для яких рекомендованими є стратегії "генерування грошових коштів" та "часткове скорочення діяльності". Для інвестування у види діяльності, що займають позиції для яких рекомендованими є дві спрямовані на "подвоєння обсягу виробництва" та "посилення конкурентних переваг".

#### **Переваги матриці Шелл:**

- ⇒ застосування під час вироблення стратегії системи якісних і кількісних показників, що дозволяє краще обґрунтувати стратегічний вибір;
- ⇒ використання (послання) двох критеріїв стратегічного вибору: грошового потоку і віддачі інвестицій;
- ⇒ забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СІБ фірми;
- ⇒ позионування на різних фазах ЖЦП (як і в матриці МакКінсі).

#### **Недоліки матриці Шелл:**

- обмежене застосування (здебільшого в капіталомістких галузях промисловості);
- відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці;
- суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників;
- неточність результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей.

☞ **Метод ADL** (концепція своєї фірми Arthur D. Little Inc.). В основі методу ADL лежить матриця (див. рис. 10.7), побудована за двома багатомірними (багатофакторними) змінними (параметрами):

- ☞ *конкурентною позицією підприємства на ринку;*
- ☞ *ступенем зрілості ринку.*

Конкурентна позиція підприємства на ринку розраховується відповідно до критеріїв, що використовують при складанні матриці МакКінсі. Але в методології ADL розрізняють 5 *конкурентних позицій фірми*: граничну; слабку; середню; сильну; домінуючу.

• **Домінуюча позиція** має місце в ситуації, коли фірма завдяки своєму міцному становленню у відповідному секторі економіки (володіє передовою технологією, великою часткою на ринку) в стані самостійно реалізувати свої наміри і контролювати конкурентів.

• **Сильну позицію** фірма займає тоді, коли вона може протягом достатньо тривалого періоду часу вести власну політику в межах відповідного сектора економіки.

• **Середня позиція** має місце тоді, коли фірма в стані реалізувати обрану стратегію, бути активною і утримуватися на ринку протягом досить тривалого періоду часу.

• **Слабка позиція** має місце тоді, коли фірма в стані функціонувати на ринку протягом доволі тривалого періоду часу завдяки прихильності конкурентів та досягнення ними кваліфікованих результатів.

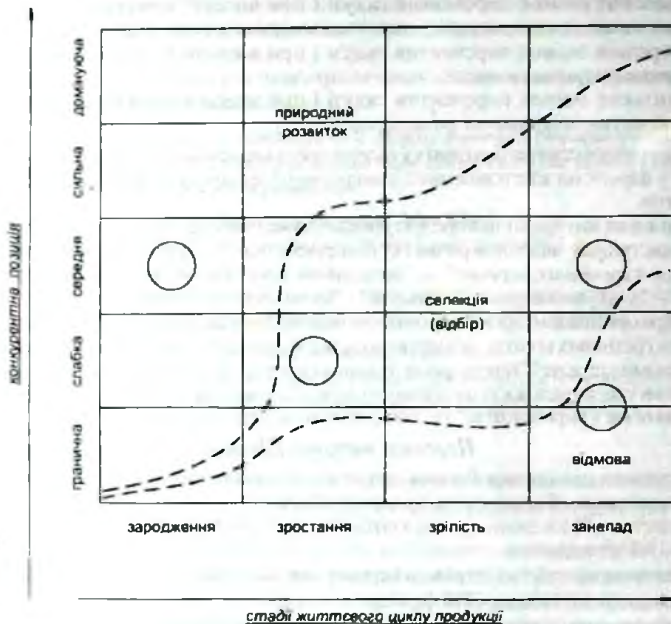


Рис. 10.7. Метод ADL (метод консультативної фірми Artur D. Little inc.): матриця ADL

Таблиця 10.1.  
Критерії оцінки життєвого циклу продукту (зрілості ринку) та його впливу на стратегію підприємства

Характеристика стратегії	стадії ЖЦП			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Занепад
Швидкість зростання	середня	сильна	слабка і стабільна	нульова або від'ємна
Потенціал	значний	значний	нульовий	від'ємний
Кількість конкурентів	значна	значна	невелика	невелика
Конкурентна структура і стійкість позиції	розподілена і нестійка	закріплення позиції	стабільні лідери	олігополія
Технологія	недосконала	в процесі змін	стійка	стійка
Доступ до сегмента ринку	легкий	можливий	досить важкий	без користі
Стратегія	запроваджувати зміни або імітувати	інвестувати в розширення ринку і розвиток продукту	підвищувати рентабельність	"доїння"

• *Маргінальна позиція* має місце тоді, коли фірма відіграє на ринку дуже незначну роль, але якщо будуть здійснені вирішальні заходи щодо покращення ситуації, то вона може втриматись на ринку.

«*Ступінь зрілості ринку* базується на 4 стадіях життєвого циклу продукту відповідно до яких визначаються характер і головна мета стратегії, тобто, відповідні стратегії поведінки фірми на ринку (див. таблицю 10.1). Причому, так як певна галузь бізнесу чи конкретний ринок відповідного продукту в певний конкретний період часу може знаходитися тільки на одній із зазначених стадій життєвого циклу свого розвитку, тому і відповідний окремий вид бізнесу підприємства в цей же період часу може перебувати тільки на одній відповідній стадії життєвого циклу.

Так, стадії *"зародження"* відповідають стратегії *"запроваджувати зміни"* або *"імітувати"*; стадії *"зростання"* відповідають стратегії *"інвестування в розширення ринку"* і *"розвитку продукту"*; стадії *"насичення ринку (зрілості)"* відповідає стратегія *"підвищення рентабельності"*; стадії *"западу"* відповідає стратегія *"обійняти"*.

Відтак, кожен вид бізнесу підприємства (продукт) розташовується за даними оцінками (конкурентною позицією бізнесу та стадією його життєвого циклу) в одній з 20 кліток матриці ADL, тобто кожен вид бізнесу (продукт) підприємства має свою конкретну позицію в його загальному бізнесі з точки зору стадії життєвого циклу і конкурентної позиції.

Продукти (види діяльності, види бізнесу) в матриці представляються, за одним із можливих варіантів їх відображення, у вигляді кілець, діаметр яких є пропорційним величині цього підприємства на ринку даного продукту (бізнесу).

Для кожної клітки матриці ADL характерними є певні рівні прибутковості та розміри грошових потоків. І, відповідно, кожній клітці матриці притаманний свій загальний стратегічний набір (набір загальних стратегічних рішень щодо зміни частки ринку, отримання необхідних інвестицій, зміни стратегічної позиції тощо). Окрім цього, деталізуючи загальні стратегічні рішення, для кожної клітки пропонуються (є характерними) певні можливі стратегічні маршрути (природного або звичайного розвитку; вибіркового розвитку; виживання), а також так звані "типові уточнені стратегії", які формулюються у термінах конкретних господарських операцій (їх запропоновано 24 варіанти), що можуть бути застосовані у конкретному випадку для того чи іншого виду бізнесу (продукту)\*.

Уточнені стратегії, що пропонуються копіювати овою фірмою Артур Д. Літл (ADL) мають відповідну ідентифікацію, що полегшує їх вибір та рекомендацію для застосування у конкретному випадку для того чи іншого бізнесу (продукту) підприємства в залежності від їх розташування на матриці ADL. Зокрема використані наступні позначення:

\* Уточнені стратегії, запропоновані фірмою Артур Д. Літл, є набором типових стратегічних рішень, що відповідають різним позиціям бізнесу на сітці матриці і різним маршрутам можливого руху бізнесу по різних позиціях у просторі матриці. Їх перелік охоплює наступні стратегічні рішення: пряма інтеграція; зворотна інтеграція; проникнення на ринок; невинний розвиток ринку; збільшення виробничих потужностей; раціоналізація дистрибуторської системи; розвиток виробництва за кордоном; розвиток бізнесу за кордоном; експорт традиційного продукту; ліцензування за кордоном; обережні дії; нові продукти/традиційні ринки; нові продукти/нові ринки; системне підвищення ефективності; дії при націоналізації ринку; повна раціоналізація бізнесу; покращення асортименту продукції; удосконалення продукту; традиційні продукти/традиційні ринки; традиційні продукти/нові ринки; перехід на нову технологію; традиційна ефективність і зниження собівартості; забезпечення виживання; відмова від бізнесу.

## Уточнені стратегії (стратегічні рішення (дії))

Позначення	Стратегія
A	Зворотна інтеграція
B	Розвиток бізнесу за кордоном
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном
D	Рационалізація системи збуту
E	Нарощування виробничих потужностей
F	Експорт традиційної продукції
G	Пряма інтеграція
H	Незалежність
I	Початкова стадія розвитку ринку
J	Ліцензування за кордоном
K	Повна рационалізація
L	Проникнення на ринок
M	Націоналізація ринку
N	Методи і функції ефективності
O	Нові продукти / нові ринки
P	Нові продукти / традиційні ринки
Q	Рационалізація продукції
R	Рационалізація асортименту продукції
S	„Чисте виживання”
T	Традиційні продукти / нові ринки
U	Традиційні продукти / традиційні ринки
V	Ефективна технологія
W	Традиційна ефективність і зниження собівартості
X	Відмова від виробництва

Отже, залежно від позиції конкретного бізнесу (продукту) підприємству пропонується продуманий набір стратегічних рішень як щодо його окремого бізнесу, так і щодо оптимального збалансування усього портфеля бізнесу підприємства. Стратегічне ж балансування бізнес-портфеля підприємства і формування загальної (корпоративної, портфельної) стратегії здійснюється з урахуванням фаз життєвого циклу ринків його окремих бізнесів за розміром сумарного грошового потоку від бізнесу і за показником норми прибутку на чисті активи.

❖ *Аналіз розміщення продуктів у матриці дозволяє визначити наступні загальні стратегічні рекомендації щодо розвитку бізнесу підприємства по даним продуктам:*

- *стратегія розвитку* (передбачає залучення для потреб даних продуктів додаткових ресурсів);
- *стратегія селекції* (передбачає відбір і інвестування конкурентноспроможних продуктів);
- *стратегія відмови* (передбачає відмову від виробництва продуктів, що знаходяться в цій частині матриці).

Наведемо більш детальну оцінку та характеристику різних позицій бізнесу підприємства на матриці ADL, а також запропоновані для них (консалтинговою фірмою ADL) типові стратегічні рекомендації, які відповідають цим (різним) позиціям бізнесу на сітці матриці і різним маршрутам можливого руху бізнесу по різних позиціях у просторі матриці.

■ Позиція *"домінуюча/зародження"*. Позиція прибуткова (ймовірно але не обов'язково). Необхідні для розвитку такого бізнесу (продукту) фінансові ресурси по вичаються, а звичайний (природний) розвиток реалізується за допомогою стратегії за сценарієм *"повна концентрація на збільшенні частки ринку – швидке зростання"* (альтернативні господарські операції (уточнені стратегії), які можна при цьому застосувати, реалізувати: В, С, Е, G, I, N, О, Р, Т, V) або стратегії за сценарієм *"утримання позиції – початок нового бізнесу"* (уточнені стратегії (альтернативні господарські операції), які при цьому рекомендується наступні: Е, I, L).

При цьому, щодо бізнесу на цій позиції передбачається необхідність дещо швидшого інвестування, ніж цього вимагає розширення ринку.

■ Позиція *"домінуюча/зростання"*. Позиція бізнесу прибуткова, яка ймовірно (але не обов'язково) породжує позитивний чистий грошовий потік на підприємстві. Звичайний (природний) розвиток тут можна здійснювати за допомогою стратегічних альтернатив *"утримання позиції – досягнення лідерства у ціноутворенні"* (можливі уточнені стратегії (дії): А, С, N, U, V, W) або *"утримання частки ринку – захист позиції"* (уточнені стратегії: А, С, N, U, V, W). Для бізнесу на даній позиції рекомендується за доцільне продовжувати інвестування для того, щоб підтримати існуючі темпи зростання і випередити вплив нових або можливих конкурентів.

■ Позиція *"домінуюча/зрілість"*. Позиція прибуткова, яка відіграє роль "генератора" грошових коштів для підприємства. Звичайний (природний) розвиток тут здійснюється за такими альтернативними стратегіями: *"утримання частки ринку – зростання разом з виробництвом"* (запропоновані тут уточнені стратегії (дії) наступні: А, В, С, F, G, J, N, P, T, U) або *"утримання частки ринку – захист позиції"* (уточнені дії: А, С, N, U, V, W). Для бізнесу на даній позиції рекомендується за доцільне у міру необхідності кошти реінвестувати.

■ Позиція *"домінуюча/запад"*. Позиція прибуткова, яка відіграє роль "генератора коштів". Звичайний (природний) розвиток для бізнесу (продукту) за цією позицією може здійснюватися за допомогою стратегії *"утримання частки ринку – захист становища (позиції)"*. Уточнені стратегії: А, С, N, U, V, W. Для бізнесу на даній позиції рекомендується за доцільне реінвестувати кошти у міру необхідності.

■ Позиція *"сильна/зародження"*. Ця позиція може бути неприбутковою. Кошти для бізнесу (продукту) на такій позиції позичаються, а звичайний (природний) розвиток можна реалізувати за сценаріями таких стратегій (стратегічних альтернатив) – *"спроба покращити становище (позицію) – старт"* (уточнені дії (стратегії) тут пропонуються наступні: Е, I, L) або *"цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання"* (уточнені стратегічні рішення, що пропонуються до реалізації за цим сценарієм СА наступні: В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V). Для бізнесу на даній позиції рекомендується інвестувати так швидко, як того вимагатиме ринок.

■ Позиція *"сильна/зростання"*. Позиція бізнесу, який (з великою ймовірністю) є прибутковим і фінансується за рахунок зовнішніх (для нього в межах підприємства) запозичень. Звичайний (природний) розвиток бізнесу (продукту) на такій позиції в матриці ADL здійснюється за стратегіями *"спроба покращити становище (позицію) – досягнення лідерства у ціноутворенні"* (уточнені стратегії – А, С, N, U, V, W) або *"цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання"* (уточнені стратегічні дії пропонуються наступні: В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V). Інвестування має здійснюватися лише з метою збільшення темпів зростання даного бізнесу підприємства.

«6) Позиція *"сильна/зрілість"*. Прибуткова позиція в бізнесі підприємства, яка є для нього "генератором коштів". Звичайний (природний) розвиток (як і вибірковий розвиток) за цією позицією можна здійснювати за сценарієм стратегії *"утримання частки ринку – захист позиції"* (рекомендовані уточнені стратегічні дії наступні: А, С, N, U, V, W) або стратегії *"утримання частки ринку – зростання разом з виробництвом"* (уточнені стратегії – А, В, С, F, G, J, N, P, T, U). Для бізнесу на даній позиції рекомендується за доцільне реінвестування коштів у міру необхідності.

«7) Позиція *"сильна/запад"*. Прибуткова позиція бізнесу, яка використовується як "генератор коштів" для підприємства. Звичайний (природний) розвиток тут можна здійснювати за допомогою стратегії *"утримання частки ринку – захист позиції (становища)"* (запропоновані уточнені стратегії: А, С, N, U, V, W) або "збирання врожаю" (уточнені стратегічні дії пропонуються наступні: D, H, K, M, Q, R, V, W). А вибірковий розвиток бізнесу за цією позицією можна здійснювати за допомогою стратегії *"утримання – збереження ніші"* (рекомендовані уточнені стратегії: С, D, N, Q, U). Для бізнесу підприємства, що знаходиться на цій позиції в матриці ADI, за доцільне є здійснювати мінімальні реінвестиції для підтримки позиції (існуючого становища) підприємства на ринку і в галузі даного бізнесу.

«8) Позиція *"середня/зародження"*. Найімовірніше це неприбуткова позиція. Необхідні для розвитку бізнесу кошти залучаються із зовнішніх джерел. Звичайний (природний) розвиток можна здійснювати за сценарієм стратегії *"цілеспрямовані намагання отримати частку ринку – швидке зростання"*. Уточнені дії (заходи, стратегії) – В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V. Цей бізнес (продукт) підприємства можна інвестувати, але вибірково.

«9) Позиція *"середня/зростає"*. Позиція мінімально прибуткова. Кошти для розвитку такого бізнесу підприємства залучаються із зовнішніх джерел. Звичайний (природний) розвиток рекомендувано здійснювати за допомогою стратегії *"спроба покращити становище – лідерство у цінстворенні на певних сегментах ринку"*. Рекомендуються такі уточнені стратегії: А, С, N, U, V, W. За доцільне вважається вибіркоче інвестування для поліпшення становища (позиції).

«10) Позиція *"середня/зрілість"*. Помірно прибуткова позиція, яка є "генератором коштів" для підприємства. Звичайний (природний) розвиток здійснюється зав допомогою стратегії *"належна експлуатація – зростання разом з виробництвом"*. Уточнені стратегії – А, В, С, F, G, J, N, P, T, U. Для вибіркового розвитку пропонується стратегія "знайти свою нішу та захищати її". Уточнені стратегії пропонуються тут наступні: А, G, I, M, R, T. Рекомендоване мінімальне та вибіркоче інвестування.

«11) Позиція *"середня/запад"*. Помірно прибуткова позиція, грошові потоки від якої збалансовані. Вибірковий розвиток переважно здійснюється шляхом реалізації стратегії *"збирання врожаю" – експлуатація ринкової ніші"* (уточнені стратегії – В, С, T, L, N, P, U, V) або "постійний вихід – вихід" (уточнені дії – D, M, Q, R, W). Доцільним є мінімальне інвестування в експлуатацію або відмова від інвестування взагалі.

«12) Позиція *"слабка/зародження"*. Неприбуткова позиція бізнесу. Необхідні кошти залучаються зовні. Звичайний (природний) або вибірковий розвиток такого бізнесу можна здійснювати за допомогою стратегії *"вибірковий пошук своєї позиції (ніші) – зосередження, диференціація"* (уточнені стратегії: G, L, T) або через доведення життє здатності такого бізнесу. Інвестувати такий бізнес рекомендується вкрай вибірково.

«13) Позиція *"слабка/зростає"*. Неприбуткова позиція бізнесу. Необхідні кошти для підтримки даного сектору бізнесу залучаються із зовнішніх джерел або ж грошові потоки збалансовані. Звичайний (природний) або вибірковий розвиток даного сектору бізнесу підприємства можна здійснити за допомогою наступних стратегій: *"вибірковий пошук своєї позиції – зосередження, диференціація"* (в якості уточнюючих стратегій пропонуються наступні дії (заходи): G, L, T) або *"ивидковий пошук своєї частки – встигнути"*. А в якості уточнюючих стратегій за таким сценарієм пропонуються наступні дії (заходи): D, E, L, M, P, Q, R.

Рекомендується вибіркоче інвестування даного сектору бізнесу.

«14) Позиція *"слабка/зрілість"*. Мінімально прибуткова позиція за якої грошові потоки є збалансованими. Вибірковий розвиток здійснюється через реалізацію стратегії *"знайти нішу та утримувати її – утримувати нішу"* (уточнені стратегічні заходи – С, D, N, Q, U). А якщо

життєздатність бізнесу (продукту) довести неможливо, тоді рекомендованою є стратегія "поетапний вихід – вихід" (уточнені стратегії – D, M, Q, R, W). Тут доцільними є мінімальні реінвестиції або відмова від інвестування.

«**Позиція "слабка/залепад"**. Мінімально прибуткова позиція за якої грошові потоки збалансовані. Якщо життєздатність довести неможливо, тоді рекомендується для реалізації стратегії "поетапний вихід – вихід" (уточнені стратегії – D, M, Q, R, W) або "відмова від бізнесу – відмова" (уточнені стратегічні заходи – X). Доцільним вважаються деінвестування або відмова від подальшого інвестування.

«**Позиція "гранична/зародження"**. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел. Необхідно доводити життєздатність за допомогою реалізації стратегії "наздогнати – наддогнати". Уточнені стратегії при цьому рекомендується наступні: D, E, L, M, P, Q, R). А якщо не вдається довести життєздатність бізнесу рекомендовані до реалізації стратегії "поетапний вихід – вихід" (уточнені стратегії – D, M, Q, R, W) або "вихід – відмова від інвестування" (уточнені дії – D, K, Q, R, S).

«**Позиція "гранична/розвиток"**. Неприбуткова позиція. Грошові потоки збалансовані або необхідні для продовження та розвитку бізнесу кошти залучаються із зовнішніх для даного бізнесу підприємства джерел. Пропоновані стратегії спрямовуються на доведення життєздатності бізнесу: "зсув" (D, L, M, N, Q, R, V, W) або "оновлення" (D, M, O, P, Q, R, U). А якщо життєздатність бізнесу довести неможливо, тоді пропонується для реалізації стратегія "відмова від бізнесу" (X). Зазначену позицію в бізнесі підприємства можна вибірково, у першу чергу для оновлення, інвестувати або відмовитися від інвестування.

«**Позиція "гранична/зрілість"**. Неприбуткова позиція для розвитку якої кошти отримуються від власної діяльності або залучаються ззовні. Рекомендованими є стратегії спрямовані на доведення життєздатності: "зсув" (D, L, M, N, Q, R, V, W) або "оновлення" (D, M, O, P, Q, R, U). А якщо життєздатність бізнесу довести неможливо, тоді пропонується для реалізації стратегія "поетапний вихід – вихід" (D, M, Q, R, W). Рекомендується вибіркоче інвестування або взагалі відмовитися від інвестицій в такий бізнес.

«**Позиція "гранична/залепад"**. Неприбуткова позиція. Рекомендована стратегія "відмова від бізнесу" (X). Інвестиції не здійснюються, можливе лише деінвестування бізнесу.

Як бачимо, модель ADL дає можливість:

- отримати інформацію про загальний бізнес підприємства, який складається з окремих його видів (секторів, підрозділів, продуктів тощо), та їх взаємне розширення;
- визначити фактичну конкурентну позицію кожного виду бізнесу (продукту) підприємства та стадію життєвого циклу його галузі (відобразити конкретну стратегію на позиції окремого бізнесу);
- прийняти стратегічні рішення щодо кожного бізнесу (продукту) підприємства, виходячи з його конкретної позиції;
- отримати інформацію для прийняття загальних стратегічних рішень щодо корпоративної стратегії в цілому, зокрема, про фінансовий внесок окремого бізнесу підприємства у його корпоративний портфель (це можна зробити за допомогою дивідендного застосування так званого спеціального RONA-графіа, який схематично відображає внесок кожного виду бізнесу в успішне функціонування підприємства на основі врахування рентабельності чистих активів\* і рівня реінвестицій коштів по кожній СЗГ (кожному виду бізнесу чи продукту) в середній господарської портфеля підприємства за чотирма сценаріями (категоріями, альтернативами) перерозподілу коштів на підприємстві\*\*; генеріція коштів (показник ВПК < 100%);

\* Це власне і є показник RONA – середньо-зважена норма прибутку на чисті активи, виражений в %, який в англійській транскрипції звучить як "the average weighted return on net assets".

\*\* Внутрішній перерозподіл коштів (ВПК) оцінюється відношенням зміни вартості активів за рік (за мінусом амортизації) до зміни величини оперативних фондів (чистого прибутку плюс амортизації).

(поживаний коштів (ВПК > 100%); *інваріантний перерозподіл коштів (ВПК = 100%); від'ємний внутрішній перерозподіл коштів (сума рсінвестцій від'ємна)*);

- *збалансувати корпоративний господарський портфель підприємства (за принципом, що у збалансованому портфелі потік коштів, що генерується зрілими та занепадаючими видами бізнесу, повинен перевищувати або відповідати потоку коштів, що використовується видами бізнесу, які зароджуються і зростають) і обрати для цього оптимальну корпоративну стратегію, відповідно до якої – кожен вид бізнесу підприємства (за стадією ЖЦ) повинен знаходитись на необхідних (за характером генерації і споживання, тобто категорією перерозподілу, коштів на підприємстві) позиціях.*

Дана модель передбачає, що галузь бізнесу повинна підпадати під традиційну схему ЖЦ, хоча форма чи швидкість циклу може і відрізнитися залежно від галузі (чи це традиційна і статична галузь, чи динамічна і високотехнологічна тощо).

При цьому слід мати на увазі, що, зазвичай, бізнес на стадіях зрілості та старіння виступає генератором коштів на підприємстві, а на стадіях зародження і зростання вважається їх споживачем. А чим більше видів бізнесу підприємства посідає домінуючу, сильну чи середню позиції, тим кращий його господарський портфель. Але якщо підприємство володіє лише такими видами бізнесу (конкурентоспроможними зрілими та занепадаючими) то в стратегічному плані воно є безперспективним, а його портфель, відповідно, є неоптимальним. А підприємство, що веде лише ті види бізнесу, що зароджуються і зростають має усі можливості перетворитися на потужного генератора коштів. Хоча молодші і слабші види бізнесу є, зазвичай, більш ризикованими, ніж зрілі і сильні. Також слід враховувати, що для зрілого виду бізнесу є характерна невелика кількість конкурентів. А для видів бізнесу, що перебувають на стадії зародження, навпаки – велика кількість конкурентів.

Для оцінки показників "конкурентна позиція" ("відносне становище на ринку") та "стадія життєвого циклу продукції", при побудові та застосуванні моделі (магриці) ADL, рекомендовано застосовувати в комплексі наступні їх характеристики (параметри):

- ⇒ для оцінки "конкурентної позиції" – загальну конкурентоспроможність; патенти; ефективність виробництва; гарантійне обслуговування; вертикальна інтеграція; ставлення менеджерів до ризику;
- ⇒ для оцінки "стадії життєвого циклу продукції" – стадію життєвого циклу; темпи зростання ринку; характер конкуренції; прихильність клієнтів до торгової марки; стабільність частки на ринку; входні (нетехнологічні) бар'єри; ширину виробничих ліній; розвиток технологій.

Конкретні основні **вигоди і переваги** від застосування методу ADL полягають:

- ⇒ у конкретизації стратегічного аналізу;
- ⇒ у визначенні призначення, ринків, позицій та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель;
- ⇒ у отриманні такої (багатоваріантної) моделі опису господарського портфеля підприємства, яка дає можливість у повній мірі розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів (секторів) бізнесу підприємства.

Основними **недоліками** даної моделі є:

- проблематичність визначення як пройденого, так і майбутнього відрізка шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного і непередбачуваного розвитку ринку;
- алгоритмічність і схематичність, що при негнучкому і нетворчому її застосуванні може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень;



- не врахування в ній стратегій, що пропонують істотні, інноваційні зміни ЖЦ бізнесу і передбачають відповідні дії (приводить до ігнорування інноваційних стратегій).

З більш повною методикою застосування моделі ADL, її вигодами, перевагами та недоліками більш детально можна ознайомитись за наступними джерелами зі списку рекомендованої літератури: [19; 40; 47; 93; 106; 113].

Отже,

можна зробити висновок, що матриці BCG, Маккінсі (Шелл) і ADL є інструментом співставлення СЗГ (напрямів, видів діяльності, СПБ, продуктів) фірми і, таким чином, ефективно слугують для формування та оцінки альтернативних варіантів корпоративної (загальної, портфельної) стратегії фірми. При цьому треба пам'ятати, що кожна конкретна бізнес-ситуація вимагає адекватної унікальної адаптації типової моделі, тобто формування конкретної моделі для конкретної ситуації, що вимагає довгої, напруженої творчої роботи відповідних фахівців з конкретного бізнесу і стратегічного менеджменту та великих коштів. Також слід відмітити, що застосовувати дані моделі для вітчизняних підприємств можна лише за умови їх глибокої адаптації до специфіки українського середовища.

### Методи комплексного стратегічного аналізу: SWOT, SPACE

Одним з найпоширеніших в закордонній практиці методів визначення загальної стратегії підприємства є метод *SWOT-аналізу* в основі якого лежить відповідна матриця (див. рис. 5.3), яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами фірми, з одного боку, та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, з іншого, і встановлює їх парні комбінації. Метод SWOT-аналізу\* дозволяє ідентифікувати і оцінити міру впливу, а також визначити силу взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища фірми з метою встановлення стратегічної позиції фірми і вироблення напрямку її стратегії.

Аналіз клітинок матриці SWOT (див. рис. 5.3) (комбінації факторів з множин можливостей і загроз з факторами з множин сильних і слабких сторін, які ведуть або до посилення, або до послаблення конкурентної позиції фірми) дозволяє сформуванню чотири загальних стратегій поведінки:

- 1 Коли фірма має більше сильних сторін чим слабких, а ринок надає їй нові можливості за відсутності загроз, **фірма повинна реалізувати стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку**, шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок нових продуктів (інновацій). Сприятлива фінансова ситуація дає можливість фірмі проводити НДДКР з розвитку нових продуктів та придбати конкурентні фірми, що діють в даному секторі економіки (але є менш рентабельні).
- 2 Коли фірма, маючи слабкі сторони, діє в сприятливому для неї середовищі, вона повинна **реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції**, тобто на збільшення своєї частки на ринку при одночасній ліквідації слабких сторін шляхом покращення фінансового стану, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, ліквідації збиткового бізнесу.

\* Детально даний метод розглянуто в темі 5 даного посібника.

③ Коли фірма, володіючи сильними якостями, діє у нестабільному середовищі, вона повинна *реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів (зон, ніш) ринку шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків.*

④ Коли фірма, маючи складну внутрішню ситуацію, діє в загрозовому для неї зовнішньому оточенні, необхідно *реалізувати стратегію, суть якої полягає у поступовому зменшенні активності і плановому виході із даної сфери діяльності.* Або реалізувати *стратегію виживання, засновану на залученні капіталу шляхом випуску акцій, отримання кредитів або на інтеграції з іншою фірмою.*

\* **Метод SPACE** (strategic position and action evolution – оцінка стратегічної позиції та дії). Це метод комплексного, перспективного, в тому числі фінансового, аналізу, який дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства\* і визначитись щодо подальших дій його розвитку на основі двох груп факторів:

- ① внутрішнього стану (чи потенціалу) підприємства;
- ② зовнішнього положення підприємства.

ка Оцінка здійснюється за 4-ма групами критеріїв оцінки стратегічного положення підприємства:

- фінансової сили підприємства;
- привабливості сектора економіки;
- конкурентоспроможності підприємства і його положення на ринку;
- стабільності галузі.

Які визначаються (описуються) масивами конкретних ключових критеріїв, які у свою чергу формуються певними власними наборами факторів. Наприклад:

#### Груповий критерій I: "Фінансова сила підприємства" (ф)

##### Критерії:

1. Показник норми прибутку
2. Виробничі затрати
3. Рентабельність вкладеного капіталу
4. Стабільність отримання прибутку
5. Рентабельність інвестицій
6. Фінансова ліквідність
7. Заборгованість
8. Здатність до підвищення рівня нагромаджень і залучення сторонніх капіталів

#### Груповий критерій II: "Конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку" (к)

##### Критерії:

1. Ринок і його обсяг
2. Частка підприємств на ринку в динаміці
3. Структури асортименту продукції
4. Здатність до здійснення маркетингу

\* Даний метод призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

5. Можливості активного впливу на рівень цін і затрат
6. Зв'язки із споживачами
7. Рентабельність продажу

**Груповий критерій III: "Привабливість сектора (галузі), де діє дане підприємство" (н)**

**Критерій:**

1. Характеристика конкурентів
2. Стадія життєвого циклу даної галузі чи сектора
3. Залежність розвитку галузі чи сектора від кон'юнктури
4. Тривалість життя галузі чи сектора
5. Громадська привабливість сектора
6. Структура застосування виробів даної галузі в інших секторах
7. Стабільність прибутку

**Груповий критерій IV: "Стабільність галузі, в якій функціонує дане підприємство" (с)**

**Критерій:**

1. Стадія розвитку даного сектора
2. Міра інноваційної діяльності сектора (галузі)
3. Міра залежності галузі від кон'юнктури
4. Тривалість життя сектора чи галузі
5. Міра розвитку інформаційних послуг у галузі
6. Стабільність прибутку (рентабельності)
7. Вплив на галузь іноземного капіталу
8. Рівень конкуренції в секторі

При формуванні переліку і складу ключових критеріїв (характеристик) даних груп критеріїв оцінки стратегічного положення конкретного підприємства необхідно враховувати специфіку, цілі, можливості підприємства тощо.

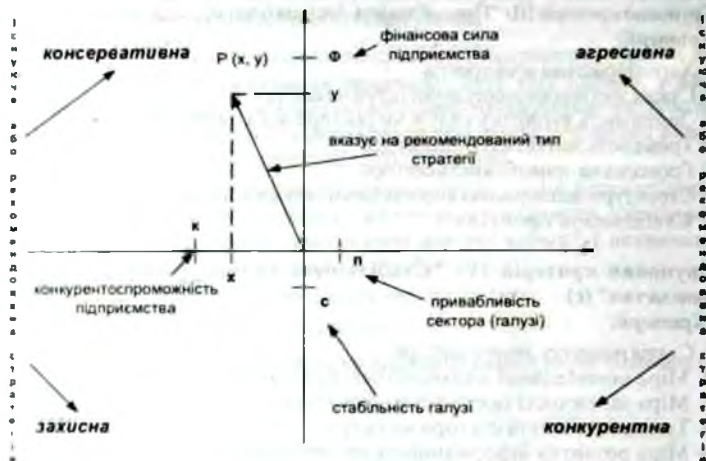
Оцінка даних критеріїв може здійснюватися за різноманітними методиками\*. Зокрема, за наступним спрощеним алгоритмом.

Кожен фактор в межах відповідної групи критеріїв оцінюється за 10-ти чи 5-ти бальною (від 1 до 10-ти або 5-ти) шкалою. Ваговий коефіцієнт в діапазоні від 0 до 1 визначає значимість кожного критерію в їх груповій сукупності. Сума значень вагових коефіцієнтів усіх критеріїв в межах кожної групи повинна дорівнювати 1. Потім визначаються кінцеві оцінки групових критеріїв оцінки стратегічного становища підприємства. А відображення різних груп критеріїв оцінки підприємства і визначення рекомендованої типу стратегії (*консервативної, захисної, конкурентної чи агресивної*), здійснюється в прямокутній системі координат, де на окремих півосях, кожна з яких слугує відображенням відповідного групового критерію стратегічної оцінки підприємства, розташовується загальна "вартість" відповідних груп критеріїв оцінки стратегічного становища підприємства (див. рис. 10.8).

Рекомендований тип стратегії повинен уточнюватися конкретними рішеннями (діями), тобто так званими уточнюючими стратегіями, які формуються у термінах конкретних і господарських операцій, що можуть бути застосовані у конкретному випадку (в контексті

\* Тут наведено спрощена методика. З більш диференційованою і складнішою (оригінальною) методикою оцінки факторів і критеріїв визначення стратегічного положення підприємства за методом SPACE можна ознайомитись на джерелах [20; 93] зі списку рекомендованої та використаної літератури.

рекомендованої стратегії: *консервативної, захисної, конкурентної чи агресивної*) для конкретного підприємства і які дозволять забезпечити конкурентну перевагу підприємства в довгостроковому періоді\*.



де  $p$  - сума кінцевих оцінок вартості для критерію "привабливість сектора",  
 $k$  - сума кінцевих оцінок вартості для критерію "конкурентоспроможність підприємства",  
 $c$  - сума кінцевих оцінок вартості для критерію "стабільність галузі",  
 $f$  - сума кінцевих оцінок для критерію "фінансова сила підприємства",  
 $P(x, y)$  - точка з координатами  $(x, y)$ , в одному із квадрантів показує вектор (від початку осі координат), що вказує рекомендований тип стратегії ( $x = p + k$ ;  $y = f + c$ )

**Рис. 10.8.** Оцінка стратегічного становища і напрямку дії підприємства, відображення вартості різних груп критеріїв (факторів) оцінки стратегічного становища підприємства в методі SPACE

\* Уточнені стратегії є набором типових стратегічних рішень, що відповідають різним конкретним позиціям вектору напрямку дії конкретного підприємства у просторі матриці SPACE, тобто набором конкретних сценаріїв для визначеного (рекомендованого) вектором типу (конкурентної, агресивної, захисної чи консервативної) стратегії підприємства.

## АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ

### Формулювання та аналіз стратегічних альтернатив

Відомо, що в економіці немає нічого однозначного і безальтернативного, а існують різноманітні варіанти розвитку подій і процесів та різноманітні сценарії вирішення проблем розвитку. Так само і стратегічний менеджмент завжди пропонує різноманітні шляхи вирішення проблем розвитку підприємства, які знаходять своє втілення в так званих альтернативних стратегіях чи стратегічних альтернативах. Власне, саме стратегія, інтерпретована як процес, передбачає окреслення альтернативних дій щодо досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства. Відтак *альтернативність* у виборі напрямків діяльності та способів забезпечення конкурентоспроможності, у виборі напрямків та вирішенні проблем розвитку підприємства і його бізнесу є однією з основних рис сучасного стратегічного менеджменту взагалі і стратегії, як його основного інструменту, зокрема. *А метою процесу* формування конкретної стратегії є, власне, *вибір стратегічної альтернативи*, яка забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Формування конкретної стратегії фірми – процес достатньо складний і тривалий. І врешті-решт зводиться до вибору однієї або декількох стратегічних альтернатив з певної їх множини для кожного рівня стратегічного набору підприємства. Загальна процедура формування стратегії дій для усіх рівнів стратегічного набору наступна:

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

Отже, в основі вироблення стратегії підприємства, формування його стратегічного набору лежить принцип альтернативності розвитку підприємства і його бізнесу, альтернативність у вирішенні проблем розвитку і конкурентної поведінки тощо, тобто альтернативність у стратегічному виборі.

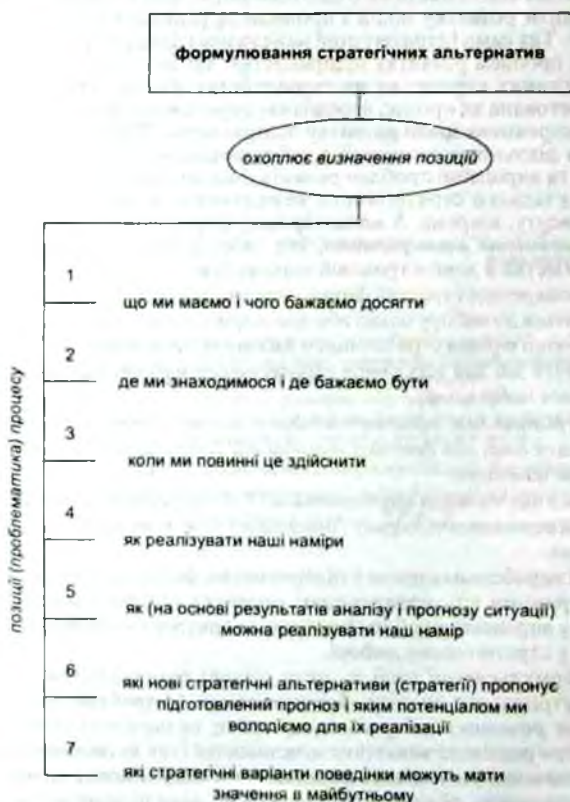
На основі сформульованої місії та мети (цілей) підприємства, а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу, *формулюються (розробляються) різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства*, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей (так як *стратегія підприємства є ніщо інше, як визначення економічних можливостей підприємства на перспективу*).

Ці варіанти охоплюють різноманітні погляди на дане підприємство і утворюють *стратегічні альтернативи* його діяльності в майбутньому (тобто, *альтернативні варіанти реалізації виявлених можливостей, себто потенціалу підприємства*).

Кожна з *альтернативних стратегій*, виходячи з прогнозу розвитку зовнішнього оточення, повинна представляти конкретну програму розвитку даного підприємства, яка надається до реалізації і є зорієнтована на досягнення успіху.

*Процес формулювання стратегічних альтернатив* дає відповіді на наступні запитання (див. рис. 11.1):

1. Що реально ми маємо і чого бажаємо досягти у своєму бізнесі?
2. Де ми знаходимося і де бажаємо опинитись?
3. Коли ми повинні це здійснити?
4. Яким чином реалізувати наші наміри?
5. Яким чином, на основі результатів аналізу та прогнозу ситуації, можна реалізувати такі наміри?
6. Які нові стратегічні альтернативи (стратегії) пропонує підготовлений прогноз і яким потенціалом ми володіємо для їх реалізації?
7. Які варіанти стратегічної поведінки підприємства можуть мати значення у майбутньому?



**Рис. 11.1. Формування (формулювання, розробка і аналіз) стратегічних альтернатив**

Слід відмітити, що стратегій у підприємства може бути безліч, але усі вони базуються на наступних загальних стратегічних альтернативах: виживання; стабілізація; зростання (внутрішнє і зовнішнє, обмежене, інтеграційне і диверсифікаційне тощо); скорочення; ліквідація; комбінація вище перерахованих варіантів розвитку. Причому формування, а відтак подальший відбір, стратегічних альтернатив здійснюється на усіх рівнях стратегічного менеджменту (чи

стратегічного набору) підприємства: на корпоративному (загальному), бізнес- і функціональному рівнях.

**Нагадаємо зміст основних стратегічних альтернатив.**

● **Стабілізація** передбачає підтримку існуючих видів діяльності. Її обирають фірми, що діють у сформованих галузях зі стабільною технологією або які займають домінуюче становище на ринку. Конкретним варіантом цього типу СА є утримання фірмою існуючої частки на ринку.

● **Зростання** передбачає розширення фірми різними способами – шляхом інтенсифікації (ринку або продукту), інтеграції (вертикальної, горизонтальної), диверсифікації. Цю СА обирають фірми, що діють у динамічних галузях зі швидкою зміною технології.

● **Скорочення** передбачає різноманітні варіанти перегрупування (в бік скорочення) бізнесу фірми для підвищення його ефективності: скорочення витрат, скорочення бізнесу, "швидкого успіху", ліквідацію.

● **Виснавлення** передбачає зміну організації маркетингу і виробництва, перегляд товарної і цінової політики, жорстку економію ресурсів, удосконалення систем управління для захисту існуючого бізнесу фірми. Цю СА можна розглядати як крайній варіант стабілізуючої стратегії у випадку занепаду діяльності фірми (фірма опиняється на межі банкрутства). Однак вона не може бути надто тривалою, оскільки це не відповідає інтересам керівництва, акціонерів, працівників.

**Комбіновані стратегічні альтернативи** є поєднанням попередніх.

Одним з основних інструментів генерації стратегічних альтернатив на корпоративному рівні, як уже було нами відмічено, є аналіз господарського портфеля, як сукупності окремих напрямків діяльності підприємства. Методика аналізу портфеля передбачає вивчення так званих *стратегічних одиниць (підрозділів) бізнесу підприємства*. Зміст портфельного аналізу і планування полягає в пошуку альтернативних заходів зміщення конкурентної позиції підприємства на ринку. В результаті аналізу виявляють, які напрямки діяльності слід розвивати і якою мірою, а які – ліквідувати. При виробленні стратегій господарський портфель може бути поповнений за рахунок включення нових видів діяльності. Для проведення портфельного аналізу і вироблення стратегічних альтернатив застосовують розглянуті в попередній темі формальні методи ВСГ, МакКінсі, ADL тощо, які доповнюються творчим аналізом.

У межах обраної базової стратегії, у свою чергу, можливі кілька варіантів рішень (напрямів дій), які є її стратегічними альтернативами – СА (див. рис. 11.2).

Так, *базова стратегія зростання* передбачає наступні СА: пропикнення на нові ринки, диверсифікацію, співробітництво, зовнішньоекономічну діяльність тощо. *Стратегія стабілізації* – зменшення витрат, фінансову активізацію та економію, ревізію витрат тощо. *Стратегія виснавлення* – перебудову системи управління, фінансової та маркетингової діяльності тощо. *Стратегія скорочення* – скорочення витрат, скорочення бізнесу, ліквідація, скорочення з метою досягнення швидкого успіху тощо.

Нагадаємо, що сформована на корпоративному рівні стратегія виступає метою, яку треба досягти внаслідок реалізації бізнес-стратегій окремих самостійних господарських підрозділів (*сипіоніми* – СГЦ, СОБ тощо) і функціональних стратегій. Тобто на основі обраного загального типу стратегії економічної поведінки (*загальної стратегії*) фірми розробляють *бізнес-стратегії* по окремим видам її діяльності.\* Процес

\* У випадку, коли фірма займається одним видом діяльності (є вузькопрофільною, однобізнесовою), розроблення бізнес-стратегій є лише уточненням її загальної стратегії.

вироблення стратегії на рівні СГЦ аналогічний за своєю суттю виробленню стратегії на корпоративному рівні. Отже і на цьому рівні *по кожній стратегічній бізнес одиниці (по кожному стратегічному господарському центру) відбувається вироблення і аналіз стратегічних альтернатив (СА) і відтак подальший вибір ефективної стратегії бізнесу, як альтернативного варіанту ефективних дій, адекватного можливостям (потенціалу) підприємства.*



Рис. 11.2. Базові стратегії фірми та їх стратегічні альтернативи, критерії вибору

Останнім часом СА бізнесу все тісніше пов'язуються з проблемами конкурентної боротьби, тому що ідеї виживання переважають над іншими орієнтирами перспективної лінії поведінки підприємства. Конкурентна стратегія підприємства складається з альтернативних ділових підходів й ініціатив, спрямованих на залучення покупців, на протистояння конкурентам і на посилення ринкової позиції. Підприємства в усьому світі вишукують будь-які прийнятні підходи для успішної конкуренції і для залучення покупців. І оскільки короткострокові тактики і довгострокові маневри будуються під специфічну ситуацію підприємства і ринкові умови, то на практиці виникає безліч альтернативних варіантів стратегій. У цьому аспекті, скільки конкурентів, стільки і стратегій конкуренції. Отже, розроблення бізнес-стратегій полягає в уточненні **конкурентної позиції** і виборі відповідного виду конкурентної стратегічної альтернативи розвитку фірми *по окремим видам її діяльності* (бізнесам, СЗГ). І за



способом забезпечення конкурентної переваги підприємства в бізнесі можна виділити свої стратегічні альтернативи. Провідний спеціаліст в галузі стратегічного управління М. Портер вважає, що їх можна об'єднати в три альтернативних напрямки формування і, відтак, в три альтернативні типи конкурентної бізнес-стратегії: *мінімізації витрат, диференціації і фокусування*. Це основні СА конкурентних стратегій, в межах яких передбачаються власні різні альтернативи керування бізнесом, залежно від конкретних умов і можливостей діяльності підприємства. Вони можуть доповнювати стратегією *інноваційної цінності*. Детальна характеристика можливих альтернатив конкурентних стратегій підприємства наведена в темі 6 даного посібника.

Бізнес-стратегії (як і функціональні та загальні стратегії) організації повинні завершуватися відповідною системою стратегічних вказівок. Для конкретних альтернативних бізнес-стратегій (СА розвитку бізнесу підприємства) характерно те, що вони забезпечують реалізацію тільки однієї, явно домінуючої стратегічної вказівки щодо розвитку бізнесу підприємства. Як правило, така вказівка присутня у назві бізнес-стратегії. Типовий набір ситуацій (умов), при яких конкретна альтернативна бізнес-стратегія виявляється найбільш ефективною, ілюструє таблиця 11.1.

Таблиця 11.1

**Типові стратегічні альтернативи розвитку бізнесу підприємства, їх цільове призначення і типові ситуації застосування**

№	Стратегічні альтернативи	Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)	Типові ситуації
1	2	3	4
1	Пряма інтеграція	Придбання у власність або встановлення повного контролю над дистриб'юторською мережею	Коли можливості збуту обмежені в контексті створення для організації стратегічних переваг в конкурентній боротьбі Коли організації конкурентів в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту Коли стабільність виробництва особливо цінна (це пов'язано з тим, що через власну систему збуту легше передбачити потребу ринку)
2	Зворотно інтеграція	Прагнення одержати постачальників сировини у власність чи під повний контроль	Коли постачальники організації дорогі, несталі або слабкі Коли організації конкурентів в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту Коли організації має потребу в швидких поставках сировини і матеріалів
3	Горизонтальна інтеграція	Прагнення одержати своїх конкурентів у власність або під повний контроль	Коли організації може стати монополістом в певному регіоні Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги Коли конкуренти допускають помилки із-за недостатнього досвіду управління або відсутності особливих ресурсів, якими володіє організація
4	Заходження ринку	Прагнення збільшити частку свого продукту на традиційних ринках	Коли існуючі ринки ненасичені продуктом організації Коли норма споживання продукту організації у традиційних споживачів може суттєво зрости Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги
5	Розвиток ринку	Виведення свого продукту на ринки в інших географічних районах	Коли існують нові надійні незорані канали збуту Коли організації досягає успіху у своєму бізнесі Коли існують нові, неспрацьовані чи ненасичені ринки

1	2	3	4
6	Розвиток продукту	Прагнення збільшити обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації свого продукту	Коли організація конкурує в галузі, що характеризується швидкими технологічними змінами Коли основні конкуренти пропонують продукти кращої якості за порівнянну ціну Коли організація відрізняється своїми дослідницькими і проєкційними можливостями
7	Концентраційна диверсифікація	Створення нових виробництв, які співпадають з профілем організації	Коли нові профільні продукти можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами Коли традиційні продукти знаходяться на стадії вмирання їх життєвого циклу Коли організація володіє сильною управлінською командою
8	Корпоративна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем в бізнесі організації	Коли в основному секторі бізнесу відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку Коли існуючі ринки для продукту організації вже є дуже насиченими
9	Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів	Коли доповнення нових, але одночасно непрофільних продуктів бізнесу могло би істотно покращити реалізацію традиційних Коли організація конкурує у висококонкурентному і/або незрівняному бізнесі Коли традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів
10	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проєктом в бізнесі	Коли дві або більше компаній, що спеціалізуються в різних аспектах бізнесу, об'єднуються, щоб заповнити одна одну Коли існує потреба швидкого виводу на ринок нової технології
11	Скорочення	Реструктуризація з метою скорочення витрат для зупинки процесу падіння обсягів реалізації	Коли організація є одним з найбільш конкурентів в галузі Коли компанія неєфективна, має персонал з низьким або середнім рівнем виконавчої дисципліни і відчуває на собі тиск акціонерів Коли організація до даного моменту росла швидко, що викликало необхідність внутрішньої реорганізації
12	Відторгнення	Продаж відділення або частини бізнесу організації	Коли стратегія скорочення не дала очікуваного ефекту Коли який-небудь структурний підрозділ бізнесу логічно кореспондується з рештою бізнесу компанії Коли який-небудь структурний підрозділ є відповідальним за загальне зниження ефективності організації в цілому
13	Ліквідація	Продаж всіх активів організації	Коли ні стратегія скорочення ні стратегія відторгнення не привели до очікуваних результатів Коли акціонери компанії можуть мінімізувати свої втрати шляхом продажу її активів
14	Комбінація	Організація одночасно здійснює не менше 2-х різних типових бізнес-стратегій	

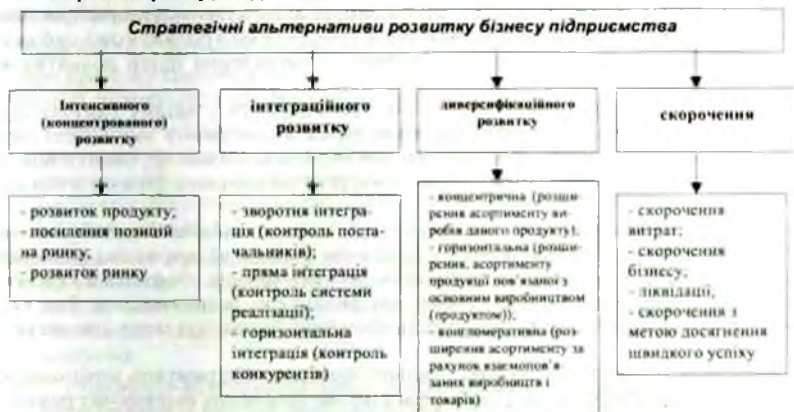
Отже, як бачимо, можуть обиратися різноманітні альтернативи стратегії розвитку бізнесу підприємства. Усі вони врешті-решт визначаються значенням у динаміці (тобто зміною значень) 5-ох елементів (позицій) стратегії (іншими словами, параметрами 5-ох ознак стратегічного позиціонування фірми): продукт; ринок; галузь; місце (становище) фірми у середній галузі; технологія.

Тобто, рішення щодо значення зазначених елементів стратегії фірми, щодо їх зміни, власне і визначають альтернативний вид стратегії та його можливі альтернативні сценарії (варіанти) реалізації. А кожен з даних елементів може перебувати (повинен бути оцінений) в одному з двох статусів (положень), мати

два значення: існуючий(е) (поточний(е)), фактичний(е) і бажаний(е) (новий(е)). Отже, кожна альтернативна стратегія, по суті, відображує бажаний стан, порівняно здійсним (поточним) 5-ти зазначених елементів, значення яких (нові та дійсні), власне і визначаються у процесі формування стратегії підприємства.

Можна виділити наступні основні груп стратегічних альтернатив розвитку бізнесу підприємства (див. рис. 11.4):

- стратегії інтенсивного (концентрованого (обмеженого)) зростання (розвитку);
  - стратегії інтегрованого зростання (розвитку);
  - стратегії диверсифікованого зростання (розвитку);
  - стратегії скорочення.
- А також,
- стратегії стабілізації;
  - стратегії реструктуризації.



*Рис. 11.4. Стратегічні напрями і сценарії розвитку бізнесу підприємства*

Кожна з яких охоплює різноманітні (альтернативні) сценарії (варіанти) реалізації, вибір яких залежить від можливостей (потенціалу) підприємства та особливостей його зовнішнього середовища.

Стратегії стабілізації (стабілізуючі стратегії) передбачають зосередження уваги на існуючих видах бізнесу та їх подальшій підтримці. Їх використовують тоді, коли непит на продукцію стійкий і за прогнозами та експертними оцінками стан ринку буде стабільним, що дозволить накопичувати фінансові ресурси для паралельної реалізації стратегії зростання. Їх обирають, зазвичай, фірми, які домінують на ринках або діють у сформованих галузях зі стабільними технологіями. Ці стратегії є найменш ризикованими і передбачають збереження за фірмою завойованої частки на ринку. По усім п'яти елементам оцінки дані стратегії змін не передбачають.

Стратегії концентрованого (інтенсивного) зростання (розвитку). Сюди потрапляють ті стратегії, які пов'язані зі зміною 2-х елементів: продукту і (або) ринку. Ї не зачіпають три інших елементи: галузь, місце фірми в середині галузі, технології.

У випадку наслідування ним стратегіям фірма намагається покращити свій продукт або розпочати виробництво нового, не змінюючи при цьому галузь. Одночасно, фірма вестиме пошук можливостей покращити своє становище на уже освоєному ринку або намагатиметься перейти на новий ринок.

Конкретними сценаріями, варіантами стратегії концентрованого (інтенсивного) зростання (розвитку) є:

- *стратегія розвитку продукту, яка припускає зростання (розвиток) фірми (бізнесу фірми) за рахунок виробництва нового продукту, який планується до реалізації на уже освоенному ринку;*
- *стратегія посилення позицій на ринку, при якій фірма намагається завоювати кращі позиції на ринку, не змінюючи ні продукту ні ринку. Цей сценарій стратегії концентрованого (інтенсивного) зростання (розвитку) вимагає, для реалізації, великих маркетингових зусиль, які можуть бути доповнені "горизонтальною інтеграцією", що припускає (веде до) контролю над конкурентами;*
- *стратегія розвитку ринку, яка полягає у пошуку нових ринків для продукту, що уже виробляється, тобто виробництво якого уже налагоджене.*

Вище перераховані варіанти стратегії концентрованого (інтенсивного) зростання (розвитку) характеризуються обмеженим зростанням (розвитком) суб'єктів господарювання, щодо яких є характерним встановлення цілей розвитку від досягнутого рівня.

Стратегії концентрованого зростання застосовують у зрілих галузях промисловості із статичною технологією, коли фірми в основному задоволені своїм становищем. Ця стратегія приваблива тим, що містить найбільш зручний і найменш ризиковий спосіб дій щодо забезпечення конкурентної переваги фірми у її бізнесі в майбутньому.

Стратегії інтегрованого зростання (розвитку). Здійснюються шляхом забезпечення значного щорічного підвищення темпів зростання (розвитку) порівняно з минулим періодом. Ця стратегія є тією альтернативою, яку найчастіше обирають в галузях із швидко змінними технологіями, тобто, які динамічно розвиваються. Так як, в динамічних (нестійких) галузях, відсутність зростання (розвитку) може призвести до банкрутства.

Слід відмітити, що стратегію інтегрованого зростання підтримують керівники, які є прихильниками диверсифікації своїх фірм з метою залишення стагнуючих ринків.

Виділяють 3 основних сценарії стратегії інтегрованого зростання:

- *стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на розвиток (зростання) фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками. Технологія тут наступна: фірма може або створювати дочірні структури, або придбати інші фірми, які здійснюють (займаються) постачання(ям). Реалізація стратегії зворотної інтеграції може зменшувати залежність фірми від коливання цін на сировину, матеріали та комплектуючі вироби, зменшувати витрати на постачальницькі операції;*
- *стратегія прямої вертикальної інтеграції знаходить своє втілення у придбанні фірмою суб'єктів господарювання або у встановленні контролю над структурами, які знаходяться між фірмою і кінцевими споживачами її продукції. Даний тип інтеграції приваблювавший при зростанні ціни на посередницькі послуги, а також у випадку відсутності посередників, які б відповідали (задовольняли) вимогам(и) фірми-виробника;*
- *стратегія горизонтальної інтеграції виражається у придбанні фірмою або встановленні контролю над структурами, що працюють на тому ж ринку, що і фірма. По суті, ця стратегія аналогічна стратегії концентрованого (інтенсивного) розвитку за сценарієм посилення позицій на ринку.*

Стратегія диверсифікованого зростання (розвитку) реалізується у тому випадку, коли фірми не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в даній галузі.

Основні економічні фактори, що обумовлюють вибір даної стратегії (тобто, коли обирають даний вид стратегії):

- коли ринки є насичені даним продуктом або коли настає стадія "виходу" життєвого циклу продукту і попит на нього різко падає;
- коли фірма володіє вільними грошовими коштами, які можна вигідно вкласти в інші сфери бізнесу;
- коли новий бізнес, в поєднанні з існуючим, може принести фірмі синергетичний ефект (наприклад, за рахунок кооперації);
- коли подальший розвиток певного (одного) бізнесу фірми стримується антимонопольним законодавством;
- коли відбувається скорочення податкових платежів (від диверсифікації) для бізнесу;
- коли виникає спрощення виходу на світовий ринок (за рахунок диверсифікації);
- при кращому використанні кадрового потенціалу.

Основні сценарії стратегії диверсифікованого розвитку:

- *стратегія концентричної диверсифікації ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. Діюче виробництво зберігається, а нове виникає, виходячи з можливостей, закладених в основному ринку; в технології, що використовується; у відходах існуючого виробництва (організація виробництва на основі відходів).*
- *стратегія горизонтальної диверсифікації припускає розвиток (зростання) на традиційному, освоєному (існуючому) ринку діяльності фірми за рахунок освоєння випуску нової (зазвичай, супутньої основному продукту) продукції, яка вимагає технологій, відмінних від тієї, яка використовується при виробництві основного продукту.*
- *стратегія конгломеративної диверсифікації полягає у тому, що фірми розширяються за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних з традиційним бізнесом фірми (традиційними продуктами фірми) і які будуть реалізовуватись на нових ринках. Це, до речі, найбільш складна для реалізації стратегія.*

Стратегія скорочення. Дану стратегію фірма застосовує у випадку, коли необхідною стає реструктуризація:

- або після тривалого періоду зростання;
- або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності в період економічного спаду, стагнації.

В цьому випадку виникає потреба цілеспрямованого і планомірного скорочення традиційного виробництва (бізнесу) фірми.

Виділяють 4 сценарії (варіанти) стратегії скорочення:

- *стратегія ліквідації являє собою крайній варіант стратегії скорочення і застосовується у випадку неможливості подальшого ведення бізнесу;*
- *стратегія досягнення швидкого успіху (так звана стратегія "збору врожаю" "збирання вершків") передбачає відмову від довготермінової перспективи у бізнесі на користь максимального отримання доходів у короткостроковому періоді. Вони розрахована на те, щоб в ході поступового скорочення бізнесу отримати максимальний сукупний дохід. Її застосовують в безперспективному*

бізнесі фірми, у якому фірма не може бути прибутковою (прибутково реалізованою), але може принести на поточний момент непогані результати. Дана стратегія передбачає скорочення витрат на закупки, робочу силу і максимальне отримання доходів від розпродажу майна.

- стратегія звуження поля діяльності (скорочення бізнесу), яка полягає у тому, що фірма закриває або продає один або декілька зі своїх відділів (підприємств, бізнесів) для того, щоб змінити (оптимізувати) структуру свого бізнесу.

Причинами цього можуть слугувати, наприклад, наступні ситуації:

- коли виробництва (бізнеси) погано поєднуються;
- коли необхідно отримати кошти для розвитку нового, більш перспективного бізнесу тощо.
- стратегія скорочення витрат передбачає зменшення витрат і, відповідно, здійснення заходів щодо скорочення витрат на бізнес.

Заходи тут можуть бути наступні:

- збільшення працівників;
- зменшення обсягу виробництва;
- закриття потужностей;
- скорочення невиробничих витрат тощо.

Особливої уваги щодо українських підприємств в період трансформації економіки займають СА звуження поля діяльності та ліквідації.

Отже, стратегія звуження поля діяльності (СЗПД) полягає у звуженні поля діяльності фірми з метою позбавлення від малоефективних або взагалі неефективних сфер діяльності. Головною метою СЗПД є покращення конкурентної позиції, підвищення ефективності управління фірмою і збільшення вартості фірми.

Ця стратегія особливо популярна і підприємства використовують її:

- ① в періоди невпевненості у своєму економічному майбутньому;
- ② під час спаду;
- ③ за не найкращих результатів діяльності;
- ④ подеколи і при нормальному функціонуванні.

Застосовується вона з різною метою, але вона є важкою до реалізації з позицій менеджменту і в організаційному плані, до того ж вимагає значних фінансових витрат.

Дана стратегія дає можливість підприємству відмовитись від тих продуктів, ринків і сегментів, які не приносять прибутків. Що одночасно дозволяє перемішати вивільнені кошти в більш ефективні сфери. Ця стратегія часто використовується підприємствами в період трансформації економіки. Тому цю стратегію (звуження) підприємствам доцільно використовувати при виході з секторів, що занепадають.

Різновидності стратегії звуження поля діяльності:

- ⇒ стратегія лідерства, яку використовують фірми з великою часткою на ринку, з метою досягнення рентабельності вище середнього рівня;
- ⇒ стратегія ринкової ніші, мета якої – захоплення того сегменту ринку, на якому фірма намагається завоювати домінуюче становище, одночасно відмовляючись від участі в інших сегментах даної галузі;
- ⇒ стратегія "черепашки", яка полягає в максимізації прибутків шляхом мінімізації витрат на НДДКР, на ремонті і технічному обслуговуванні, зменшення кількості моделей, обмеження каналів розподілу, що, в підсумку, приводить до продажу або ліквідації даної сфери діяльності фірми;

⇒ стратегія відступу, яка означає продаж активів фірми, задіяних в даній сфері діяльності, що дозволяє досягнути вигідну ціну, а отримані кошти можна спрямувати в інші сфери діяльності.

Стратегія ліквідації. Виділяють 2 форми ліквідації:

- ① ліквідацію (закриття підприємства) через неефективну діяльність, шляхом розпродажу активів для того, щоб покрити зобов'язання перед кредиторами і інвесторами;
- ② банкрутство через неплатоспроможність підприємства (за декларацією кредиторів – так зване банкрутство з причин неплатоспроможності, або за констатацією самого підприємства (технічна неплатоспроможність)).

Причини ліквідації або банкрутства:

- слабка конкурентна позиція;
- згасаючий ринок збуту;
- погане фінансове становище;
- невдалі спроби подолання слабких позицій;
- крах крупних проєктів;
- раптова зміна ситуації в зовнішньому середовищі;
- серйозні технологічні зміни;
- упущення існуючих сприятливих для розвитку ситуацій на ринку;
- неплатоспроможність;
- недостатня якість продуктів;
- відсутність відповідного дослідження ринку.

! Особливої уваги заслуговує так звана стратегія реорганізації (реструктуризації) фірми. Вона також застосовується з метою пригальмування процесу погіршення економічних результатів функціонування підприємства.

Реорганізація передбачає такі альтернативні рішення та дії:

- зміну керівництва;
- забезпечення фінансової позиції фірми;
- фундаментальну зміну позиції фірми відносно конкурентів (на основі аналізу слабких і сильних сторін і зміни стратегії);
- зменшення затрат шляхом звуження поля діяльності;
- знаходження фінансових ресурсів для здійснення реорганізації (наприклад, шляхом продажу частини ресурсів фірми);
- збільшення прибутків за рахунок збільшення кількості і ціни виробів, що продаються (якщо немає можливості зменшити затрати).

Цей тип стратегії притаманний усім українським підприємствам. Причому, реструктуризацію підприємств в умовах трансформації української економіки слід розглядати як процес їх адаптації до умов ринку. При цьому, конкретно:

- ⇒ на підприємствах з доброю економічною і фінансовою ситуацією реструктуризація являє собою один з елементів ринкового настану з метою підвищення конкурентноздатності;
- ⇒ в фірмах, які переживають фінансові труднощі, реструктуризація виступає як засіб для відновлення економічної рівноваги;
- ⇒ а на підприємствах з дуже поганим фінансовим становищем, які знаходять під загрозою ліквідації, одним з шляхів здійснення реструктуризації може стати продаж частини злишкового і непотрібного майна та використання коштів для покращення економічної ситуації даної фірми.

Залежно від сфери проведення реструктуризації виділяють:

- предметну реструктуризацію;

– суб'єкту реструктуризацію.

Предметна реструктуризація стосується предмета функціонування підприємства: його виробничого профілю, технології і способів виробництва.

Така реструктуризація ініціюється підприємствами з метою (забезпечення):

- ⇒ зміни стратегії діяльності;
- ⇒ завоювання або утримання домінуючого положення у виробництві конкретної групи виробів в масштабах країни або на певних зарубіжних ринках;
- ⇒ пристосування асортименту продукції до передбачуваного попиту, або з метою активного впливу на ринок (що полягає в формуванні попиту на нові асортименти продукції);
- ⇒ значного кількісного зростання рівня виробництва і продаж при збереженні основного асортименту продукції;
- ⇒ зростання рентабельності підприємства при збереженні його здатності до розвитку, спрямованого на задоволення прогнозованого попиту;
- ⇒ суттєвого покращення умов безпеки праці;
- ⇒ обмеження шкідливих впливів на навколишнє середовище.

Суб'єктна реструктуризація пов'язана зі зміною форми власності, тобто зі зміною організаційно-правової форми фірми і системи реалізації влади.

Напрями суб'єктної реструктуризації:

- капітальна приватизація (через капітал, фінансова приватизація). Суть – перетворення державного підприємства в одиосібне державне акціонерне товариство (ДАТ) з подальшим наданням третій стороні можливості придбання акцій або паїв цього ДАТ;
- безпосередня або пряма приватизація (ліквідаційна), в результаті якої майно ліквідованого підприємства може бути продане, або внесене в АТ, або передане в платне користування товариству, що належить трудовому колективу;
- швидкий продаж малих і середніх підприємств вичизняним покупцям;
- приватизація підприємств через механізми їх ліквідації або проголошення банкрутом.

До речі, на практиці програми реструктуризації містять у собі цілий пакет різноманітних реструктуризаційних дій, а не зводяться до якогось одного варіанту.

- Зазначимо, що підприємство на кожному рівні може одночасно застосовувати декілька стратегій (і особливо це стосується багатогалузевих компаній).
- Причому, *стратегії можуть застосовуватись як паралельно, так і послідовно.*

Слід також звернути увагу на те, що залежно від ролі та місця фірми та її конкурентів на ринку можна запропонувати до застосування наступні 4 стратегічні альтернативи, в межах яких можливі власні альтернативні стратегічні дії\*:

① **Стратегії лідера** (реалізуються тоді, коли фірма займає домінуючі позиції на ринку, визнані конкурентами):

- ☞ стратегія розширення первинного попиту;
- ☞ оборонна стратегія;
- ☞ наступальна стратегія;
- ☞ стратегія демаркетингу.

② **Стратегії атаки лідера:**

\* З детальною характеристикою цих стратегій можна ознайомитись у праці Ф. Котлера "Основи маркетингу" – М. Приресс, 1998.



☞ фронтальної атаки.

☞ флангової атаки.

③ Стратегії переслідування лідера.

④ Стратегії фахівця (стратегії спеціалізації або концентрації на певному сегменті).

А в залежності від умов діяльності (середовища) та ресурсних можливостей підприємств, стратегічні альтернативи, які можуть ними застосовуватися, поділяють на такі типи (див. таблицю 11.2): силові стратегії; стратегії ніші; стратегії пристосування; піонерські стратегії.

Таблиця 11.2

**Стратегічні альтернативи залежно від умов діяльності та ресурсних можливостей підприємства**

Стратегічні альтернативи	Тип виробництва	Розмір підприємства	Стійкість підприємства	Витрати на НДДКР	Конкуренційні переваги
Силові	масове	великі	висока	великі	висока продуктивність
Нішова	спеціалізоване	великі, середні, малі	висока	середні	пристосованість до ринку
Пристосування	універсальне	малі	низька	малі	гнучкість
Піонерська (новаторська)	експериментальне	середні, малі	низька	великі	випередження у інноваціях

Стратегічні альтернативи функціонального рівня будуть нами продемонстровані в наступній темі, в контексті розгляду дерева структури і альтернатив функціональних стратегій підприємства.

### **Вибір стратегічного напрямку діяльності підприємства (стратегічний вибір)**

Процес формулювання стратегічних альтернатив (його результат) на будь-якому рівні вироблення стратегічного набору підприємства дає матеріал для наступного етапу формування стратегії, на якому здійснюється **вибір стратегічного напрямку діяльності (розвитку) підприємства**.

На цьому етапі здійснюється оцінка (тестування) розроблених СА і на її основі проводять вибір однієї або декількох стратегій для реалізації.

Вибір стратегії здійснюється на основі оцінки (аналізу):

- **ключових факторів**, які характеризують стратегію для кожної СЗГ;
- результатів аналізу "портфеля продукції" фірми;
- альтернативних варіантів стратегії.

До **ключових факторів**, які характеризують стратегію фірми, відносять:

- переваги фірми в галузі, де діє фірма;
- цілі фірми;
- інтереси і відношення вищого керівництва;
- фінансові ресурси фірми;
- кваліфікація менеджерів;
- зобов'язання фірми перед партнерами;
- міра залежності від зовнішнього оточення;

– фактор часу тощо.

«*Оцінка стратегічних альтернатив* здійснюється у вигляді аналізу того, як враховано вирішальні фактори її формування і чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою її мети.

*Оцінка* стратегічних альтернатив і очікуваних наслідків їх реалізації здійснюється на основі застосування певних критеріїв, які формулюються як наслідки прийняття рішень. Зокрема, до якісних аспектів оцінки відносять:

- ⇒ відповідність стратегії профілю діяльності підприємства;
- ⇒ можливість реалізації стратегії;
- ⇒ прийнятність для людей;
- ⇒ відповідність правилам і етичним нормам тощо.

В процесі оцінки стратегічних альтернатив за цими критеріями *визначають*:

- ① слабкі сторони конкретної стратегії;
- ② відповідність конкретної стратегії профілю діяльності підприємства;
- ③ можливість реалізації конкретної стратегії за різними факторами (ресурсами, технологічним оснащенням, кадрами, досвідом, технологіями, законодавством, доступністю сировини тощо).

А для кількісної оцінки, тобто оцінки рентабельності конкретних стратегій, застосовують формальні методи дослідження з застосуванням широкого спектра математичних і статистичних прийомів обробки даних.

Конкретно, в ході оцінки стратегічних альтернатив встановлюється:

- ✓ *відповідність стратегії стану і вимогам зовнішнього оточення* (динаміці ринку, життєвому циклу виробу, конкурентним перевагам фірми тощо);
- ✓ *відповідність стратегії потенціалу і можливостям фірми* (іншим стратегіям фірми, структурі фірми, ресурсному потенціалу тощо);
- ✓ *прийнятність ризику, закладеного в стратегію.*

Вибір загальної стратегії (загального стратегічного спрямування розвитку) фірми слід здійснювати за наступним алгоритмом (рис. 11.5):

Для визначення найбільш придатної загальної стратегічної альтернативи (*охоронної, консервативної, агресивної чи конкурентної*) для розвитку підприємства (як і для визначення стратегії, яку використовує підприємство, навіть не підозрюючи про це, що є вкрай цінним для умов в яких розвивається і застосовується стратегічний менеджмент на підприємствах в Україні) можна застосовувати SPACE-матрицю. Методику її побудови і застосування було розглянуто в темі 10-ій даного посібника.

А для подальшого перегляду стратегічних альтернатив (СА), в межах обраної загальної стратегії і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства, *використовують матрицю вибору стратегій Томпсона і Стрікланда*, за критеріями зростання ринку та конкурентної позиції підприємства (див. рис. 11.6). Внесені в матрицю стратегії (варіанти поведінки) подані у порядку їх пріоритетності. Перегляд СА повинен доповнюватися аналізом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою обрання оптимальної стратегії (або мінімального набору стратегій) та оцінки рівня ресурсного забезпечення обраної стратегії.

Для підприємств зі слабкою конкурентною позицією, що діють на ринку з високими темпами зростання необхідно (доцільно) провести зміцнення конкурентної позиції і в

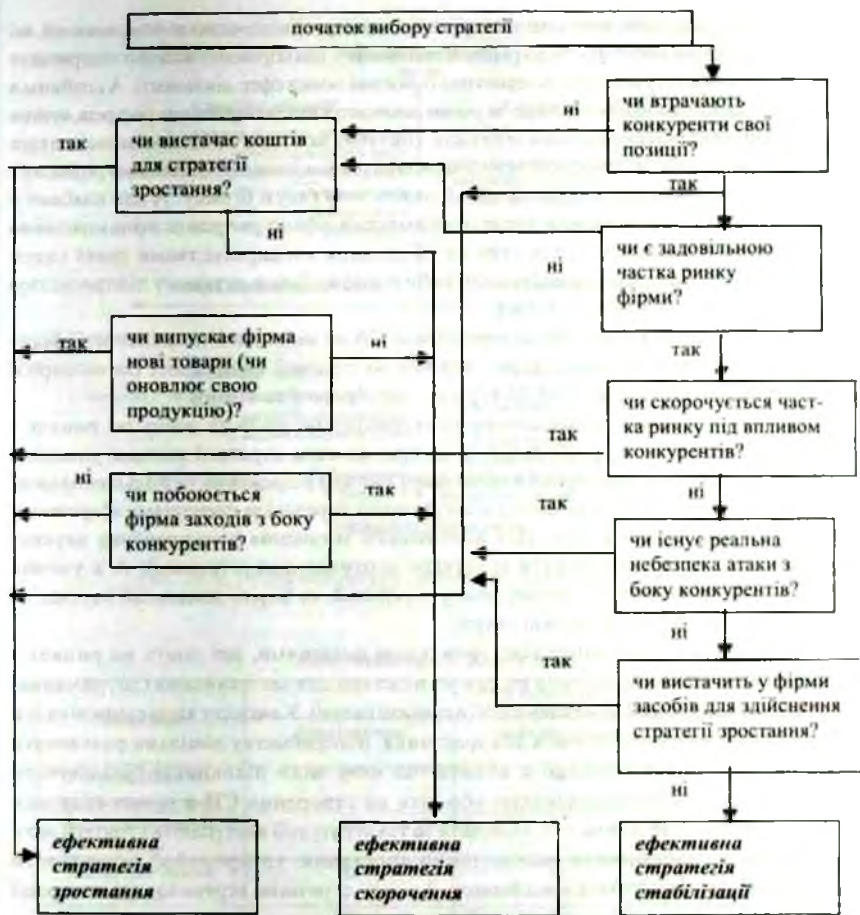


Рис. 11.5. Алгоритм вибору загальної стратегії (загального стратегічного спрямування розвитку) фірми

цьому контексті слід здійснити перегляд стратегії концентрації відповідно до можливостей, які забезпечують високі темпи зростання ринку. У першу чергу, для порівняно молодих підприємств можливою до застосування є альтернатива освоєння нових сфер діяльності. А слабким в конкурентному плані підприємствам, за умов наявності у них матеріальних ресурсів, можна реалізувати сценарій вертикальної інтеграції. Наступна можлива СА до якої може вдатися підприємство зі слабкою конкурентною позицією на ринках із високими темпами розвитку є стратегія диверсифікації в суміжні або й навіть нові галузі бізнесу. А для слабких в конкурентному плані підприємств, у яких спостерігається дефіцит ресурсів та знань можливою альтернативою може виступати курс на об'єднання з підприємствами даної галузі (горизонтальна інтеграція шляхом злиття або продажу більш сильному підприємству) або з підприємствами інших галузей.

У випадку, якщо жодна з вище перелічених СА не може дати позитивного ефекту або не може бути реалізована варто перейти до стратегії скорочення (за сценарієм скорочення бізнесу) або як крайній варіант – до стратегії ліквідації.

Підприємствам, які мають сильну конкурентну позицію та діють на ринках з високими темпами зростання доцільно дотримуватися стратегії концентрованого зростання (тривалої концентрації в одній сфері з метою збереження та збільшення своєї частки ринку і подальшого розвитку конкурентних переваг) за сценаріями збереження чи розширення частки ринку. Для подальшого зміцнення конкурентних переваг підприємство може реалізувати стратегію вертикальної інтеграції. А в умовах сповільнення зростання на даному ринку можливий чи навіть доцільний перехід до стратегії диверсифікації в суміжні галузі.

Підприємства з сильними конкурентними позиціями, що діють на ринках з повільними темпами зростання мають усі підстави для застосування (дотримання) стратегії концентричної диверсифікації (в суміжні галузі). У випадку коли суміжні галузі уже не в стані забезпечити умов для зростання, підприємству доцільно розглянути альтернативу диверсифікації в абсолютно нові види діяльності (реалізувати конгломеративну диверсифікацію або піти на створення СП в нових галузях). Альтернативами, що можна реалізовувати за такої ситуації виступають стратегії, що в стані якщо не забезпечити високі темпи зростання, то принаймі гарантувати нормальний рівень прибутків від бізнесу. А саме – стратегію вертикальної інтеграції та продовження (поглиблення) стратегії концентрації.

Підприємства з слабкою конкурентною позицією, що діють на повільно зростаючих ринках повинні переглядати усі можливі СА: від перегляду варіантів стратегії концентрованого зростання до крайнього кроку – ліквідації бізнесу.

Вибір конкурентних стратегічних альтернатив можна проводити шляхом аналізу конкурентних переваг фірми і її положення на ринку на основі тест-таблиці Х. Вільдемана (див. табл. 11.3).

Дана таблиця дає можливість оцінити характер ринку, на якому діє фірма, і її визначальні конкурентні переваги та обрати для неї ефективну конкурентну стратегію.

**ШВИДКЕ ЗРОСТАННЯ  
РИНКУ**

**I квандрат стратегії**

1. перегляд стратегії концентрації
2. горизонтальна інтеграція
3. вертикальна інтеграція
4. диверсифікація
5. скорочення
6. ліквідація

**II квандрат стратегії**

1. концентроване зростання
2. вертикальна інтеграція
3. концентрична диверсифікація

**СЛАБКА КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ**

**СИЛЬНА КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ**

**IV квандрат стратегії**

1. перегляд стратегії концентрації в одній галузі
2. горизонтальна інтеграція
3. вертикальна інтеграція
4. диверсифікація
5. скорочення
6. ліквідація

**III квандрат стратегії**

1. концентрична диверсифікація
2. ком'юмеративна диверсифікація
3. горизонтальна диверсифікація (СП в новій галузі)
4. вертикальна інтеграція
5. концентроване зростання (продовження стратегії концентрації)

**повільне зростання ринку**

Рис. 11.6. Матриця вибору стратегій Томпсона і Стрікланда

Таблиця 11.3.

**Тест-таблиця Х. Вільдемана**

Чинники	Тип стратегії		
	фокусування	диференціація	лідерство у витратах
Рівноманітність продукту на ринку	С*	В	М
Великі запаси ринку	М	С	В
Темпи зростання ринку	В	С	М
Мисливість політу	В	В	М
Витрати виробництва	М	С	М
Сервіс	В	С	М
Якість продукції	С	В	М
Гнучкість виробництва	В	В	М
Швидкість інновацій	В	В	С

\* Кожен чинник для певного типу стратегії може мати або мале, або середнє, або велике значення: М, С, В.

Слід також відмітити, що особливо *на вибір стратегії фірми впливає її розмір*. При цьому, вибір стратегії *для малих фірм* здійснюється за матрицею "продукт – форма існування фірми":

Форми існування фірми	<i>Суверенітет</i>	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	<i>Симбіоз</i>	Стратегія використання переваг великої фірми	Стратегія участі у бізнесі великої фірми
		<i>Подібний продукт до продукту великої фірми</i>	<i>Оригінальний продукт</i>

**Продукт малої фірми**

Для малих підприємств можливі наступні СА до застосування:

① *Стратегія участі малого підприємства (МП) у бізнесі (у виробництві продукту) великої фірми (ВФ)*, яка передбачає, що МП буде виробником та постачальником певного продукту (який є для нього кінцевим продуктом, а для отримувача – комплектуючою) для одного або декількох великих партнерів, з якими МП співпрацює. При цьому, для виключення негативних ефектів повної монопольної залежності МП від якоїсь одної ВФ не повинно перевищувати 20% в загальному обсязі продажу МП.

② *Стратегія використання переваг великої фірми*, яка ґрунтується на певних договірних стосунках між МП і ВФ, згідно яких МП забезпечується з боку ВФ її товарами, рекламними послугами, кредитом, устаткуванням тощо, в обмін на певні преференції та винагороду – виняткові ділові стосунки, перерахування частини доходів тощо. Формою таких стосунків виступає *франчайзинг*. Така стратегія застосовується переважно підприємствам, що діють у фрагментарних галузях.

③ *Стратегію оптимального розміру* використовують МП для яких можливості зростання є обмеженими, а виробництво у великих розмірах – перспективним.

④ *Стратегія копіювання*, яка передбачає підробку МП оригінального продукту ВФ, але при цьому цей продукт (копія) буде нижчої якості (у порівнянні з оригіналом) хоча і ціна на нього буде також значно нижчою.

Вибір стратегії *для середніх фірм* здійснюється за матрицею "темпи зростання фірми – темпи розширення ніші":

Темпи зростання фірми	<i>Високі</i>	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства у ніші
	<i>Низькі</i>	Стратегія збереження	Стратегія пошуку "загарбника"
		<i>Помірні</i>	<i>Швидкі</i>

#### Темпи розширення ніші

♦ *Середні підприємства* для виживання та успіху в бізнесі повинні дотримуватися стратегії спеціалізації в певній ніші. А вибір конкретної стратегії (СА) залежатиме від темпів зростання як самого підприємства так і темпів розширення ніші:

① *Стратегію збереження* (утримання стабілізації) обирають тоді коли підприємство має намір зберегти існуючий статус, хоча при зміні потреб існуватиме небезпека втрати ніші таким підприємством;

② *Стратегію лідерства* застосовують тоді коли підприємство володіє достатніми фінансовими ресурсами для зростання і має можливість монополізувати нішу, недопустивши до неї конкурентів;

③ *Стратегію пошуку "загарбника"* використовують коли підприємство не має коштів для збереження позицій в ніші і зацікавлення у своєму поглинанні з боку ВФ при збереженні своєї спеціалізації;

④ *Стратегію виходу з ніші* застосовують у випадку, коли середня фірма має намір перетворитися в велику і втрачає при цьому свою спеціалізацію.

*Вибір стратегій для великих фірм* залежить в основному від темпів їх зростання та рівня диверсифікації і зводиться до таких альтернатив:<sup>\*</sup>

Стратегічні альтернативи великої фірми	Характеристика стратегії		
	зростання	профіль	прибуток
"лев"	пришвидшене	спеціалізація на великому сегменті ринку	достатній для зростання
"слон"	середнє, стабільне	диверсифікація на ринку	забезпечує стійкість на ринку
"бегемот"	сповільнене	диверсифікація на багатьох ринках	недостатній, можливий збиток

\* Більш детально ознайомитись із умовами застосування та змістом наведених СА можна в наступних спеціалізованих джерелах зі списку рекомендованої та використаної літератури [52, 106, 129].

## ДЕКОМПОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

### Підходи до декомпонування корпоративної стратегії підприємства

Корпоративна стратегія, як складна система, що являє собою певний "стратегічний набір", має декілька різних концептуальних побудов на основі своїх ключових підсистем (складових елементів "стратегічного набору" підприємства: власне загальної стратегії і продуктово-ринкових стратегій окремих підрозділів (стратегій окремих бізнес-напрямків), основних і забезпечуючих (функціональних і ресурсних) стратегій для кожного із скалярних ланцюгів), в основі яких лежать різні логіки чи принципи *декомпозиції* (вихідної розбивки, аналізу) комплексу корпоративної стратегії на складові її "стратегічного набору" або, навпаки, *синтезу* (возз'єднання) складових елементів "стратегічного набору" підприємницької організації в єдину комплексну корпоративну стратегію.

Можна виділити наступні основні логіки (підходи, принципи) побудови (чи декомпозиції) корпоративної стратегії підприємства як певного "стратегічного набору":

- логіку побудови (декомпозиції) корпоративної стратегії як системи функціональних стратегій (декомпозиція, в основі якої лежить принцип представлення стратегії як комплексу стратегій основних функціональних напрямків діяльності підприємства);
- логіку первинного виділення провідної ключової стратегії-підсистеми (наприклад, продуктово-ринкової) з наступною побудовою на її основі всіх інших стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії як системи в цілому;
- логіку побудови (декомпозиції) корпоративної стратегії як системи стратегій окремих бізнесів підприємства (декомпозиція, в основі якої лежить принцип представлення підприємства як системи його бізнесів і, відповідно, його стратегій як системи стратегій цих бізнесів);
- ресурсний підхід (логіка) до побудови (декомпозиції) корпоративної стратегії\*;
- логіку (концепцію) створення (декомпозиції) корпоративної стратегії на основі виділення стратегій основних елементів так званої "ключової компетенції" підприємства.

У той же час, очевидно, що, так як формування стратегії підприємства здійснюється на основі дотримання принципу багатоаспектності її розробки, для забезпечення визначення і вибору ефективних альтернатив стратегічного набору підприємства один підхід декомпозиції його корпоративної стратегії практично завжди доповнюють (принаймні рекомендують це робити) іншими\*\*.

\* Основні засади і методика даного підходу побудови (чи декомпозиції) стратегії підприємства були розглянуті в темі 4 даного посібника в контексті так званих стратегічних зон ресурсів (СЗР), згідно якої (методики), спочатку встановлюється ресурсний потенціал фірми, а потім на його основі розробляються стратегії продукту, ринку і технології.

\*\* Таке послідовне, наприклад, знаходить своє втілення в такому варіанті декомпозиції корпоративної стратегії: загальна стратегія підприємства, визначена на основі місії та шляху підприємства, декомонується на систему бізнес-стратегій, які уточнюються через систему забезпечуючих (функціональних та ресурсних) і операційних стратегій по кожному скалярному ланцюгу.



В Україні ж, у порівнянні зі всіма іншими концепціями побудови (чи декомпозиції) корпоративної стратегії, найбільш відомим і застосовуваним є функціональний підхід. Хоча за критерієм кінцевої ефективності функціональний підхід має певні внутрішні обмеження і повинен, як уже було відмічено, доповнюватися іншими підходами.

### Декомпозиція КС підприємства за функціональним підходом (принципом)

\* З функціональної точки зору, економічна стратегія підприємства – це сукупність конкретних (визначених специфікою діяльності конкретного підприємства) елементарних функціональних взаємопов'язаних і взаємобумовлених стратегій (функціональних складових стратегій підприємства), об'єднаних єдиною глобальною метою – створенням і підтриманням високого рівня конкурентної переваги підприємства в довгостроковому періоді. Тобто, економічна стратегія підприємства – це функціональна система підприємства з забезпечення його конкурентної переваги на перспективу.

Відтак декомпозиція корпоративної стратегії підприємства залежить від функціональних аспектів комплексної господарської діяльності конкретного підприємства. Зокрема, можна виділити і такий склад та конфігурацію функціональних стратегій в стратегічному наборі підприємства: виробнича, фінансова, маркетингова стратегії, стратегія НДДКР, стратегія управління персоналом. В загальному, спрощено, декомпозицію КС підприємства за функціональним підходом ілюструє рис. 12.1.

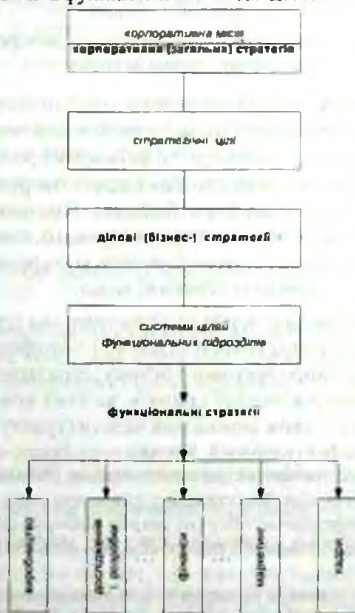


Рис. 12.1. Декомпозиція корпоративної стратегії підприємства за функціональним підходом

Де *виробнича стратегія\** стосується налагодження виробничого процесу підприємства і його успішного функціонування. Виробнича стратегія повинна враховувати наявні ресурси, обсяги виготовлення продукції, технологічний аспект виробництва (можливість та необхідність покращення технологічного рівня виробництва), можливість реалювання на вимоги споживачів до продукції підприємства, гнучкість виробничих процесів, кваліфікацію персоналу тощо. Усі ці фактори визначають склад (структуру) і альтернативи виробничої стратегії по кожному її компоненту.

Зокрема, можна виділити такі основні *альтернативні стратегії виробництва*:

- ⇒ *повне задоволення попиту*, за якої підприємство виробляє продукцію адекватно потребам ринку. При цьому, запаси на складах готової продукції є мінімальними, а витрати на виробництво можуть бути великими через часті зміни попиту;
- ⇒ *виробництво з орієнтацією на пересічний попит*, яке передбачає нагромадження запасів певних товарів при раптовому зменшенні попиту і задоволення реальних потреб ринку за рахунок цих нагромаджень;
- ⇒ *виробництво з урахуванням реально існуючого мінімального попиту*;
- ⇒ *використання існуючого виробничого потенціалу*, яке передбачає такі альтернативи, як виробництво продукції на діючому виробництві, модернізацію виробництва, технічне переобладнання виробництва, реконструкцію виробництва, кооперацію тощо;
- ⇒ *створення нового виробництва*;
- ⇒ *зміни у технологічному процесі*, які передбачають нові методи виготовлення продукції, нові матеріали та сировину тощо;
- ⇒ *зміни в організації виробництва*: спеціалізація, диверсифікація, інтеграція, консерсія, оптимізація виробничих процесів тощо.

№ *Фінансова стратегія* стосується рішень про доцільну структуру капіталу для підприємства (вибору оптимального співвідношення власного і залученого, основного і оборотного капіталу); розподілу і контролю фінансових ресурсів; визначення напрямів і форм інвестицій; оцінювання інвестиційних проєктів; розробки бюджетів (власне, фінансову стратегію розробляють у формі бюджету. При цьому, до розробки бюджетів слід підходити з позицій застосування методик гнучкого, альтернативного і нульового бюджетування, які передбачають багатогарнітність умов реалізації плану, можливі зміни в конкурентурі і можливість перегляду стратегії) тощо.

№ *Маркетингова стратегія* стосується визначення (на основі застосування методів формального (для однопродуктового бізнесу) і портфельного, матричного (для багатопрофільного, мультипродуктового бізнесу) стратегічного аналізу) відповідних бізнесу підприємства товарів, послуг і ринків, на яких вони будуть пропонуватися. Маркетингова стратегія (її також можна розглядати (трактувати) як товарно-ринкову стратегію) визначає найефективніший, з точки зору бізнес-стратегії, зміст комплексу маркетингу підприємства: товарної і цінової політики, ринкової політики, поведінки по відношенню до конкурентів, каналів розподілу, стимулювання збуту, підтримки продукту тощо. Конкретно вона передбачає обґрунтування вибору і формування: номенклатури та асортименту продукції; цільового ринку; цінової політики; конкурентної політики;

\* Тут, розглядаючи виробництво (а не маркетинг) як перший складовий функціональний елемент діяльності підприємства, нами враховується той факт, що власне виробництво є головним компонентом функціональної структури діяльності більшості українських промислових підприємств.

системи збуту тощо. Маркетингова стратегія втілюється в програмі маркетингу, яка регулює поведінку і спрямовує розвиток підприємства в напрямку (в контексті) більш ефективної його діяльності на ринку. Загальний склад програми маркетингу: цілі та завдання маркетингу; стратегія маркетингу (загальна і за конкретними ринками); бюджет маркетингу.

❖ **Стратегія НДДКР** стосується обґрунтування інноваційної ідеї підприємства від початкової розробки до впровадження на ринок. Основними альтернативами стратегії НДДКР є:

- формування нових технологічних рішень для реалізації стратегій зростання (наступальні стратегії);
- збереження позицій на ринку (захисні стратегії);
- наступально-захисні (конгломеративні) стратегії;
- стратегії проникнення;
- стратегії реакції (застосовують у разі можливого технологічного прориву конкурентів).

❖ **Стратегія управління персоналом** стосується оптимізації кількості, складу і кваліфікації персоналу та мотиваційного режиму для ефективної діяльності та розвитку підприємства.

Загальний алгоритм декомпозиції корпоративної стратегії за функціонально-стратегічним підходом має наступний вигляд:

- ① Визначається загальний зміст і формат дерева стратегічних цілей підприємства, враховуючи рівень диверсифікації його бізнесу і основні стратегічні рішення, які треба прийняти на перспективу для їх реалізації.
- ② Встановлюється загальна мета для кожного окремого функціонального підрозділу.
- ③ Визначаються основні цілі по кожному функціональному підрозділу, тобто здійснюється формулювання й обґрунтування різних можливих варіантів основних стратегічних рішень по кожному функціональному підрозділу.
- ④ Задаються конкретні стратегічні вказівки по окремим функціональним підрозділам підприємства (добробка основних стратегічних цілей по функціональним підрозділам до рівня конкретних стратегічних вказівок).
- ⑤ По кожній стратегічній вказівці розробляється адекватний набір конкретних дій і заходів.
- ⑥ Здійснюється системне зведення заходів і дій по кожній позиції в цілісні функціональні стратегії як органічні програми відповідних конкретних дій щодо функціонального забезпечення бізнесу підприємства і реалізації корпоративної стратегії в цілому.

### **Декомпозиція КС підприємства за підходом виділення провідної ключової стратегії-підсистеми (за допомогою дерева структури та стратегічних альтернатив**

Основним методом (чи моделлю), що використовується при декомпозиції корпоративної стратегії підприємства за підходом (принципом) виділення провідної ключової стратегії-підсистеми (наприклад, продуктово-ринкової, товарно-ринкової) з

наступною побудовою на її основі всіх інших стратегій-підсистем\*, є "дерево структури та стратегічних альтернатив".

"Дерево структури та стратегічних альтернатив" дає уяву про конкретний зміст стратегій-підсистем (у тому числі як бізнес-, так і функціональних напрямків) підприємства як взаємопов'язаних елементів його комплексної економічної корпоративної стратегії.

У даному випадку воно має наступний вигляд.

● **Товарно-ринкова стратегія.** Товарно-ринкова стратегія розглядається як ключова провідна стратегія-підсистема КС підприємства, що функціонує в ринковому конкурентному середовищі, яка охоплює *комплекс стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, асортимент, обсяг продукції, а також способи її (продукції) реалізації.* Таким чином даний вид стратегії включає дві групи рішень:

- *перша* стосується безпосередньо товару;
- *друга* стосується реалізації цього товару на ринку.

☛ **Дерево структури і варіантів (альтернатив) товарно-ринкової стратегії має таку структуру:**

**1. Товарно-ринкова стратегія. Охоплює елементи:**

**1.1. Товарна стратегія.** Включає в себе 5 груп стратегічних рішень:

1.1.1. Рішення щодо номенклатури\*\* продукції (номенклатурна стратегія). Стосується вибору типу номенклатури продукції і *охоплює* такі варіанти (альтернативи):

1.1.1.1. Монономенклатурне виробництво (якщо 90% обсягу виробництва підприємства припадає на вироби одного виду).

1.1.1.2. Домінантно-номенклатурне виробництво (якщо на один вид продукції приходить не менше 70% і не більше 80% обсягу виробництва підприємства).

1.1.1.3. Полісегментна (диференційована) номенклатура виробництва.

1.1.1.4. Зміна номенклатурного типу підприємства.

1.1.2. Рішення щодо асортименту\*\*\* продукції (асортиментна стратегія). Стосується вибору асортиментних позицій. *Охоплює* такі альтернативи:

1.1.2.1. Широкоасортиментне виробництво.

1.1.2.2. Вузькоасортиментне виробництво.

1.1.2.3. Середньоасортиментне виробництво.

1.1.2.4. Зміна асортиментного типу виробництва.

1.1.3. Рішення (стратегія) щодо оновлення номенклатури виробництва (інноваційний тип стратегії). *Охоплює* такі альтернативи:

1.1.3.1. Розширення (або скорочення) номенклатури за рахунок технологічно близьких до виготовлених (освоєних) видів продукції.

1.1.3.2. Розширення або (скорочення) номенклатури за рахунок продуктів близьких, за місцем споживання, до освоєних видів продукції.

\* Існує певна аналогія і чисто функціональним підходом. Різниця полягає в тому, що за чисто функціональним підходом декомпозиція проводиться без виділення провідної ключової підсистеми (тут напрямку функціональної діяльності). А даний підхід є фактично змішаним підходом, який поєднує елементи функціонального підходу і підходу виділення провідної ключової стратегії-підсистеми (як функціональної стратегії). Можливе також поєднання даних підходів і в контексті виділення окремих бізнес-аспектів діяльності підприємства як скалярних напрямків.

\*\* Під номенклатурою слід розуміти однорідну сукупність продукції чи товарів, що відносяться до одного (наприклад, взуття, медикаменти) виду за яким власне і ідентифікується вид, напрям бізнесу. Як правило, групування продукції здійснюється за ознакою близькості функціонального призначення або близькості технології виробництва.

\*\*\* Асортимент – перелік конкурентних продуктів чи товарів у межах кожного номенклатурного типу. За цєю ознакою виділяють окремі сектори бізнесу в межах його певного виду.

- 1.1.3.3. Розширення (або скорочення) номенклатури за рахунок продукції, що отримується з допомогою додаткової обробки освоєної продукції (що випускається).
- 1.1.3.4. Розширення (або скорочення) номенклатури за рахунок продуктів ніяким чином не пов'язаних з виготовленими (освоєними) видами продукції.
- 1.1.4. Рішення (стратегія) щодо масштабів виробництва.
  - Охоплює такі альтернативи:
    - 1.1.4.1. Розширення масштабів виробництва.
    - 1.1.4.2. Скорочення масштабів виробництва.
    - 1.1.4.3. Збереження масштабів виробництва.
  - 1.1.5. Рішення щодо (стратегія) якості продукції.
    - Охоплює такі варіанти:
      - 1.1.5.1. Утримання лідерства за якістю профільної продукції.
      - 1.1.5.2. Утримання мінімальної якості профільної продукції.
- 1.2. **Ринкова стратегія.** Включає в себе групи стратегічних рішень:
  - 1.2.1. Рішення (стратегія) щодо вибору структури ринку збуту.\*
    - 1.2.1.1. **Моносегментний\*\*** ринок збуту (має місце, коли реалізується не менше 90% продукції підприємства).
    - 1.2.1.2. **Домінантно-сегментний** ринок збуту (має місце, коли на ринку реалізується від 70% до 90% продукції підприємства).
    - 1.2.1.3. **Полісегментний (диверсифікований) ринок збуту** (має місце, коли на ринку реалізується менше 70% продукції підприємства).
    - 1.2.1.4. **Зміна типу структури ринку збуту.**
    - 1.2.2. Рішення (стратегія) щодо ринкової експансії.\*\*\* Охоплює такі варіанти:
      - 1.2.2.1. Розширення охопленого сегменту\*\*\*\* ринку збуту.
      - 1.2.2.2. Скорочення сегменту ринку збуту.
      - 1.2.2.3. Збереження охопленого сегменту ринку збуту.
      - 1.2.2.4. Вихід на повний ринок з новим продуктом.
    - 1.2.3. Рішення (стратегія) щодо ринкової конкуренції на товарному ринку.
      - 1.2.3.1. Концентрація зусиль на залучення покупців.
      - 1.2.3.2. Концентрація зусиль на рекламуванні продукції.
      - 1.2.3.3. Концентрація зусиль на відносинах з конкурентами.
        - Можливі такі альтернативи:
          - 1.2.3.3.1. **Стратегія товарної експансії.** Полягає у витісненні конкурентів з ринку співіснування і охоплює різноманітні стратегічні альтернативи експансії: *розширення обсягу виробництва, диференціацію товару, зниження ціни (до рівня збитковості) тощо.*
          - 1.2.3.3.2. **Стратегія мирного співіснування.** Охоплює такі стратегічні альтернативи: *пасивна змова, неповага змова, незалежна поведінка.*
          - 1.2.3.3.4. **Стратегія лідерства** (за рахунок розвитку нових технологій пропозиції нових продуктів).
          - 1.2.3.3.5. **Стратегія найівзахисту** (передбачає адаптацію і швидке реагування на номенклатурну динаміку лідера, за яким підприємство слідкує як за першим. Вимагає значних витрат).
          - 1.2.3.3.6. **Стратегія аутсайдера** (передбачає використання відпрацьованих технологій, але і невисокі затрати та випуск апробованої продукції, що знаходиться на межі життєвого циклу і реалізується на освоєних ринках).

\* Аспект структури ринку збуту розглядається як ознака конкуренції.

\*\* Тут має місце сегментація ринку з позиції продавця.

\*\*\* Аспект ринкової експансії розглядається як мета конкуренції.

\*\*\*\* Тут має місце сегментація ринку з позиції покупця продукції. Сегмент ринку збуту продукції - це частка ринку відносно певного кола споживачів (покупців) продукції.

1.2.3.7. Концентрація зусиль на створення нового продукту для нового ринку (стратегія інноваційної цінності).

1.2.4. Рішення (стратегії) щодо ціноутворення\*.

Охоплює такі варіанти (альтернативи) цінової політики:

1.2.4.1. Ціноутворення на основі рівня витрат. Включає такі стратегічні альтернативи:

1.2.4.1.1. Ціноутворення на основі мінімізації індивідуальних витрат на певну продукцію.

1.2.4.1.2. Ціноутворення на основі мінімізації сумарних витрат виробництва.

1.2.4.2. Ціноутворення на основі впливу рівня попиту. Включає такі стратегічні альтернативи:

1.2.4.2.1. Цінове лідерство (завищення ціни).

1.2.4.2.2. Ціноутворення за принципом "гонки за лідером".

1.2.4.2.3. Мінімізація цін.

1.2.4.2.4. Компенсаційне ціноутворення.

1.2.4.2.5. Стратегія диференціації цін за сегментами ринку.

**Огже,**

як бачимо, рішення щодо ринкової стратегії в межах (в контексті) товарно-ринкової стратегії базуються на аналізі характеристик складу споживачів і аналізі стану конкурентної боротьби на товарному ринку.

② **Ресурсно-ринкова стратегія.** Ресурсно-ринкова стратегія охоплює комплекс стратегічних рішень, що визначають взаємовідносини підприємства з ринком ресурсів. Ця стратегія охоплює дві групи рішень:

- *перша* – рішення, що визначають поведінку підприємства на ринку ресурсів;
- *друга* – рішення щодо номенклатури, обсягів і якості ресурсів, які має намір закуповувати і використовувати підприємство.

Дерево структури і альтернативних рішень ресурсної стратегії може мати такий вигляд (таку структуру):

## 2. Ресурсно-ринкова стратегія.

2.1. Ресурсна стратегія. Включає в себе:

2.1.1. Рішення (стратегії) щодо обсягу ресурсних запасів. Охоплює такі альтернативи:

2.1.1.1. Формування довготермінових запасів ресурсів.

2.1.1.2. Формування короткотермінових запасів ресурсів.

2.1.1.3. Формування середньотермінових запасів ресурсів.

2.1.2. Рішення (стратегії) щодо якості ресурсів.

Охоплює такі стратегічні альтернативи:

2.1.2.1. Пріоритетність якості продукцій.

2.1.2.2. Мінімальна якість.

2.1.2.3. Середньогалузева якість.

2.2. Стратегія поведінки на ринку ресурсів. Включає в себе:

2.2.1. Рішення (стратегії) щодо вибору тилу ринку ресурсів. Охоплює (передбачає) такі альтернативи:

2.2.1.1. **Моносегментний ринок постачальників**, коли на одного постачальника припадає 90% певного виду ресурсів.

2.2.1.2. **Домінантно-сегментний ринок постачальників** (має місце, коли на одного постачальника припадає від 70% до 80% ринку певного виду ресурсів).

2.2.1.3. **Полісегментний ринок постачальників** (має місце, коли на одного постачальника припадає менше 70% ринку певного виду ресурсу).

\* Аспект ціноутворення розглядається як засіб конкуренції

#### 2.2.1.4. Перехід від одного типу ринку постачальників до іншого.

☉ **Технологічна стратегія.** Технологічна стратегія охоплює комплекс стратегічних рішень, які визначають *технологічний тип підприємства*, а саме *тип його технологічної динаміки*. Отже, вона стосується альтернативних рішень щодо:

- ⇒ *вдосконалення;*
- ⇒ *збереження;*
- ⇒ *зміни / переходу на нові технології.\**

Слід відмітити, що зі стратегічної точки зору в межах технологічно-виробничої підсистеми національних ринкових економічних систем виділяють такі типи технологічної динаміки:

- ◆ **1-й тип** – це стабільна технологія;
- ◆ **2-й тип** – це планомірна, однобічно еволюційна зміна технології (тип технологічного дрейфу);
- ◆ **3-й тип** – технологічний стрибок, тобто тип різкої короткотермінової зміни технології у визначеному періоді;
- ◆ **4-й тип** – хаотична зміна технології;
- ◆ **5-й тип** – плавні коливання змін технології в комбінації з технологічною еволюцією (технологічним дрейфом);
- ◆ **6-й тип** – пилоподібні коливання в комбінації з технологічним дрейфом.

А умовами зміни технології виступають:

а) *обов'язкові умови:*

- наявність відповідних засобів;
- наявність готових до впровадження науково-технічних і організаційних розробок.

б) *умови, які приводять до змін за наявності обов'язкових:*

- зміна технологічного середовища в галузі;
- зникнення з ринку необхідних ресурсів;
- спад попиту на профільну продукцію підприємства.

Відтак, з точки зору технологічної динаміки та використовуваної підприємством технології (і залежно від способів та ступеня інтенсивності реагування підприємства на вище перераховані умови зміни технології), *усі підприємства можна поділити на чотири технологічні типи, яким відповідають аналогічні стратегії*.

◆ **1-й тип. Підприємства (стабільного) технологічного типу.** Функціонують на основі системи стабільних базових технологічних процесів, *зміна яких* приводить до зміни профілю підприємства, тобто до *організації нового підприємства*. *Еволюційна зміна технології* для цього типу підприємств є (може бути) лише результатом тривалих НДДК розробок. До цього типу підприємств належать підприємства металургійного, хімічного, енергетичного профілів діяльності.

◆ **2-й тип. Підприємства кон'юнктурного типу.** Не мають стабільної технології і випускають продукцію, що не потребує складного освоєння. Підприємства кон'юнктурного типу орієнтуються на задоволення поточного попиту ринку. До таких підприємств належать підприємства торгівлі, посередницькі організації, підприємства легкої та харчової промисловості, підприємства сфери послуг та побутового обслуговування тощо. Взаємодія таких підприємств з ринком має однобічний характер.  
"риннок" => "підприємство"

◆ **3-й тип. Підприємства "маркетингового типу".** Орієнтуються як на поточні запити ринку, так і самостійно готуються до майбутнього попиту ринку. *Вони німагаються*

\* Технологія – це сукупність способів перетворення ресурсів в продукції і процесів, що супроводжують ці перетворення.

дійснювати активний вплив на ринковий попит майбутнього. Взаємодія таких підприємств з ринком має двобічний характер:

"ринок" ↔ "підприємство"

♦ 4-ий тип. Підприємства "технологічної атаки". Такі підприємства в стані не тільки революційно змінювати технологічні процеси виробництва продукції, але й проводити стрибкові зміни технології. Вони будують свою технологічну стратегію таким чином, щоб різка зміна технології була здійснена саме ними, а не конкурентами. Така технологічна стратегія передбачає значні затрати, але основним у її проведенні є орієнтація і фокусування зусиль та ресурсів на відслідковуванні та проведенні власних науково-дослідних і проектних розробок прогресивного характеру.

Основою такої стратегії є постійний моніторинг за новими науково-технічними досягненнями. А схема технологічної стратегії має вигляд:

"ринок" ↔ підприємство ↔ НТП.

До речі, в Україні зараз переважають підприємства стабільного технологічного типу. Підприємства 4-го типу практично відсутні (за винятком тих, що існують в аерокосмічній галузі). В останні роки значно зросла кількість підприємств кон'юнктурного чи малю підприємств намагається набути рис маркетингового типу. Але для зростання національної економіки слід активізувати створення підприємств 4-го типу (поряд з активізацією підприємств 1-го типу, але на принципово нових, з точки зору енерго- і ресурсозатрат, засадах). Слід відмітити також, що наведена класифікація технологічних типів підприємств не є однозначною та абсолютною і підприємства можуть комбінувати риси різних технологічних типів.

А дерево структури і варіантів (альтернативних) рішень щодо технологічної стратегії може мати такий вигляд:

⑥ **Технологічна стратегія.** Визначає технологічний тип підприємства і тип його технологічної динаміки за такими варіантами (сценаріями):

3.1. Вибір стабільної технології виробництва профільної продукції.

3.2. Відсутність стабільної технології (вибір кон'юнктурного типу підприємства).

3.3. Освоєння технології, що повинна відповідати майбутнім запитам ринку при активній ринковій стратегії (вибір маркетингового типу підприємства).

3.4. Рішення (стратегічні альтернативи) щодо зміни технологічного типу по схемі технологічної атаки:

3.4.1. Оновлення технології на основі власних результатів НДДКР.

3.4.2. Оновлення технології на основі запозичення результатів науково-технічних розробок інших галузей.

3.4.3. Оновлення технології з врахуванням технологічних розривів.\*

⑦ **Фінансово-інвестиційна стратегія.** Фінансово-інвестиційна стратегія охоплює сукупність стратегічних рішень, які стосуються вибору джерел залучення коштів і встановлюють пріоритетність їх використання. А встановлені пріоритети виступають в ролі відслідковувальної ланки між поведінкою підприємства на фінансово-кредитному ринку і його інвестиційною активністю, яка, в свою чергу, пов'язана з товарно-ринковою стратегією.

**Відак загальний порядок (алгоритм) формування фінансово-інвестиційної стратегії такий:** процес відбору і реалізації проектів інвестиційної стратегії щодо модернізації.

\* Така технологічна стратегія реалізується з настанням часу, коли певний товар, що був профільним для підприємства, перестає продаватися, а переорієнтація є неможливою і відак підприємство банкрутує. Вихід полягає в зміні і переході до іншого технологічного типу, від однієї до іншої технології. А період переходу від однієї до іншої технології і називають технологічним розривом. Наприклад, перехід від натуральних до синтетичних м'яких засобів, від електронних ламп до плазмових і т.д.



розширення, реконструкції чи звертання виробництва продукції базується на обраній товарно-ринковій стратегії. А фінансово-кредитна стратегія, в свою чергу, показує яким джерелам фінансування надається перевага у певному періоді часу і на здійснення яких інвестиційних проєктів вони повинні бути спрямовані.

Отже,

**характеристика напрямів (стратегічних альтернатив) цієї стратегії базується на класифікації джерел фінансових ресурсів і астиновленні сфери їх використання (це перший аспект фінансово-кредитної стратегії).**

До переліку джерел фінансування інвестиційних проєктів входять:

- фонд нагромадження (включає накопичувальну частку продуктів і амортизаційні відрахування);
- засоби від додаткової емісії акцій і облигацій (для корпорації);
- засоби від інших підприємств і організацій, що можуть бути мобілізовані в межах договорів про спільну діяльність та різних форм інтеграції;
- банківські кредити та позики;
- пільгові держкредити (під централізованою інвестиційною програмою);
- державні капіталовкладення для реалізації централізованих інвестиційних програм

**Другий аспект фінансово-кредитної стратегії:** визначення пріоритетності вкладення фінансових ресурсів в інвестиційні проєкти. Основними критеріями проведення цієї стратегії (визначення пріоритетності вкладення фінансових ресурсів) є:

- ⇒ ступінь відповідності інвестиційного проєкту товарно-ринковій стратегії;
- ⇒ величина обсягу фінансового забезпечення реалізації цієї стратегії;
- ⇒ масштаб проєкту (ціна);
- ⇒ тривалість здійснення інвестиційного проєкту;
- ⇒ термін окупності інвестицій.

Відтак **пріоритетними** вважають ті проєкти, які мають високі оцінки за критеріями 1 і 2, та низькі оцінки за критеріями 3, 4, 5. А проєкти, які мають протилежний набір оцінок за перерахованими критеріями, не повинні включатися до інвестиційних програм підприємства. Проєкти, що характеризуються іншими комбінаціями оцінок, повинні проходити конкурсний відбір.

Суттєве значення при формуванні фінансово-інвестиційної стратегії має і **логіка її формування**. Вона може бути двоякою залежно від виду пріоритету:

- ❶ чи ним виступають джерела фінансування;
- ❷ чи ним виступають об'єкти фінансування.

**Перший підхід до формування** фінансово-інвестиційної стратегії (цільовий) має таку логіку: від визначення часової послідовності напрямів інвестування на базі товарно-ринкової стратегії до визначення потенційних джерел фінансування, що стають об'єктом зосередження зусиль стосовно інвестиційної діяльності підприємства.

**Другий підхід до формування** фінансово-інвестиційної стратегії (ресурсний) має таку логіку: від установлення схеми взаємодії з джерелами фінансування до впорядкування в часі за напрямками сукупності інвестиційних проєктів, тобто до інвестиційної програми підприємства.

Обидва підходи, зрештою, приводять до певного сполучення, узгодження цілей і ресурсів, напрямів інвестиційної політики і джерел її фінансування. Тому, **формування фінансово-інвестиційної стратегії повинно розпочинатися з визначення усіх реальних варіантів як джерела фінансування, так і напрямів або проєктів інвестування.**

Після встановлення таких конкретних переліків (варіантів) діяльність з вироблення фінансово-інвестиційної стратегії передбачає 3 узагальнені групи процедур:

- ✓ **1 група** – розміщення (ранжування) пріоритетів за списком джерел фінансування та інвестиційних проєктів, виходячи із перерахованих 5-ти критеріїв і конкретних умов функціонування підприємства;
- ✓ **2 група** – формування обмеженої кількості варіантів стратегії, кожен з яких включає в себе джерела фінансування і напрями інвестування, що мають бути узгоджені за обсягами і термінами мобілізованих ресурсів і потребою в них;
- ✓ **3 група** – вибір одного варіанта в якості базового, який повинен стати основою для організаційної діяльності керівництва підприємства та його апарату управління.

Загальна кількість варіантів фінансово-інвестиційної стратегії, які є результатом комбінування їх компонентів, є вельми великою. Разом з тим можна виділити (емпірично) певну базову кількість (7) фінансово-інвестиційних стратегій, що мають найбільшу практику застосування серед підприємств ринкових і перехідних до ринкових національних економічних систем.

• **Тип 1. "Сам собі голова".** Ця стратегія передбачає переважне використання власних фінансових можливостей (фонду нагромадження і приросту амортизаційного капіталу) для планомірного здійснення детально вивірених інвестиційних проєктів, спрямованих на розширення своєї ринкової діяльності. *Ця стратегія використовується середніми і крупними вузькоспеціалізованими підприємствами*, що діють на усталених ринках. Вона забезпечує високу надійність, але середню або й низьку ефективність функціонування підприємства. Разом з тим, *вона прийнятна в умовах стабільного ринку.*

• **Тип 2. "Консорціум".** Ця стратегія реалізується тоді, коли підприємство з метою мінімізації ризику намагається розділити його (як і прибуток) з партнерами. І тому воно (підприємство) входить в один або декілька крупних інвестиційних проєктів в партнерстві з іншими учасниками. В складі партнерів, як правило, присутні інвестиційні компанії, пов'язані кредитними лініями з банківським капіталом. *Така стратегія використовується для реалізації інновацій та для формування нових ринків.*

• **Тип 3. "Пошук нагород".** Ця стратегія *притаманна, по-перше*, підприємствам, що мають в своєму розпорядженні значні кошти і є високоліквідними, а тому легко відгукуються на будь-які вигідні інвестиційні пропозиції; *по-друге*, малим і середнім підприємствам, що володіють мобільністю. Ця стратегія характеризується підвищеним ризиком, тому в ній перевага надається швидким проєктам, і вона потребує кредитного фінансування або розширення акційного капіталу.

*Найчастіше така стратегія використовується підприємствами, що діють на перспективних ринках наукової продукції*, де ризик інвестицій компенсується їх ймовірним надприбутком.

• **Тип 4. "Піраміда".** Ця стратегія передбачає використання усіх можливостей фінансування (джерел фінансування) для формування і реалізації перспективних інвестиційних програм.

*Вони використовуються підприємствами, що реалізують товарно-ринкову стратегію "лідерського типу"* і намагаються бути монополістами на своєму сегменті ринку.

Застосування цієї стратегії ефективне при наявності у підприємства значного стартового капіталу.

І вона застосовується підприємствами, які досягають певного успіху на одному ринку і, з певних причин, вирішили змінити свій профіль і перейти з одного ринку на інший.

• **Тип 5. "Все для Вас".** Це стратегія руху за великомасштабним і стабільним покупцем продукції підприємства (наприклад, торговельним гуртовим покупцем, держзамовником, торговим домом тощо). *Ця стратегія може застосовуватись підприємствами будь-яких масштабів.* Її застосовують також в контексті вертикальної інтеграції, що супроводжується створенням торгово-промислових компаній.

• **Тип 6. "Черепаша".** Така стратегія передбачає захист інвестицій:

- ☞ страховими компаніями;
- ☞ перехресними фінансовими зобов'язаннями;
- ☞ угодами про розподіл ризиків.

Відтак вона здійснюється підприємством на засадах і в умовах різноманітної кооперації (інтеграції) з іншими підприємствами, фінансовими установами тощо.

Ця стратегія, зазвичай, здійснюється на основі багатосторонніх контрактів, які спеціально розробляються юридичними фірмами.

• **Тип 7. "Змія".** Це стратегія точного одиночного удару. Реалізується переважно через пакет двосторонніх погоджень або договорів щодо окремого конкретного інвестиційного проекту. Кожна з угод укладається згідно з міркуваннями щодо отримання максимального короткотермінового ефекту зі страховим полісом на випадок невдачі.

Отже, виходячи з наведених варіантів фінансово-інвестиційної стратегії, так зване дерево структури і варіантів фінансово-інвестиційної стратегії може мати такий вигляд (спрощений варіант):

#### ④ **Фінансово-інвестиційна стратегія.** Включає:

4.1. Рішення (стратегія) щодо залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Охоплює групи рішень:

4.1.1. Рішення (стратегія) щодо вибору структури джерел фінансування. Передбачає такі стратегічні альтернативи:

4.1.1.1. Зменшення зовнішніх джерел фінансування.

4.1.1.2. Диверсифікація джерел зовнішніх фінансових засобів.

4.1.1.3. Відмова від залучень зовнішніх фінансових засобів.

4.1.2. Рішення (стратегія) щодо вибору термінів отримання кредитів. Охоплює такі стратегічні альтернативи:

4.1.2.1. Фокусування в часі отримання фінансових засобів.

4.1.2.2. Поступове отримання фінансових засобів.

4.2. Рішення (стратегія) щодо повернення залучених засобів. Охоплює такі стратегічні альтернативи:

4.2.1. Концентрація (фокусування) в часі повернення залучених фінансових засобів.

4.2.2. Поступове повернення фінансових засобів.

4.3. Рішення (стратегія) щодо інвестування наявними засобами. Охоплює такі стратегічні альтернативи:

4.3.1. Стратегія участі в фінансових спекуляціях. Вибір портфеля цінних паперів.

4.3.2. Мінімальна участь у фінансових спекуляціях.

4.3.3. Фінансування розвитку власного бізнесу. Передбачає такі стратегічні альтернативи:

4.3.3.1. Самостійна реалізація інвестиційних проектів.

4.3.3.2. Створення консорціуму для реалізації інвестиційних проектів.

Дану модель (дерево структури і альтернатив) можна ускладнити і доповнити, визначивши інвестиційні стратегії (варіанти інвестиційних проектів), тобто показавши процес відбору і реалізації проектів інвестиційної стратегії щодо модернізації, реконструкції чи звертання виробництва продукції (що базується на обраній товарно-ринковій стратегії).

### ⊖ Соціальна (кадрова) стратегія підприємства.

Кадрова стратегія охоплює комплекс стратегічних рішень стосовно вибору складу трудового колективу, змісту та умов праці, мотивації та стимулювання праці.

*Дерево варіантів соціальної (кадрової) стратегії* може мати такий вигляд:

#### 5. Соціальна (кадрова) стратегія\*. Охоплює рішення (стратегії) щодо:

##### 5.1. Чисельності працівників. Передбачає такі стратегічні альтернативи:

5.1.1. Повномасштабний колектив.

5.1.2. Мінімально необхідна кількість працівників.

5.1.3. Кількість працівників, що необхідна на певний період часу під певний проект.

##### 5.2. Взаємозамінюваності працівників. Передбачає такі стратегічні альтернативи:

5.2.1. Індивідуальна спеціалізація працівників.

5.2.2. Високий ступінь взаємозамінюваності.

5.2.3. Усереднена групова взаємозамінюваність.

##### 5.3. Диференціації працівників. Охоплює такі стратегічні альтернативи:

5.3.1. Високодиференційований колектив.

5.3.2. Однорідний колектив.

5.3.3. Частково диференційований колектив.

##### 5.4. Ступінь опіки над колективом. Охоплює такі стратегічні альтернативи:

5.4.1. Максимальний патерналізм.

5.4.2. Мінімальний патерналізм.

5.4.3. Частковий чи груповий патерналізм.

### ⊖ Стратегія управління підприємством.

Стратегія управління підприємством охоплює рішення щодо типів та варіантів організації системи управління бізнесом\*\*.

*Дерево типів і варіантів управлінської стратегії* може мати такий вигляд.

#### 6. Стратегія управління бізнесом. Охоплює:

##### 6.1. Рішення щодо типу управління. Альтернативи:

6.1.1. Стратегічний характер управління.

6.1.2. Тактичний характер управління.

6.1.3. Оперативний характер управління.

##### 6.2. Рішення щодо організаційної структури. Охоплює:

6.2.1. Рішення щодо структури з точки зору ступеня впливу зовнішніх факторів на організаційну побудову. Альтернативи:

6.2.1.1. Професійна структура.

6.2.1.2. Функціональна структура.

6.2.1.3. Предметна структура.

6.2.1.4. Технологічна структура.

6.2.1.5. Споживча структура (за сегментом ринку споживача).

6.2.1.6. Дивізійна структура (групування за місцем знаходження).

6.2.1.7. Проектна структура (на час реалізації проекту).

##### 6.3. Рішення щодо управлінської структури. Можливі альтернативи:

6.3.1. Ієрархічна структура на базі єдиначальності (*лінійна структура*).

6.3.2. Ієрархічна структура на базі єдиначальності зі спецпідрозділами з підготовки рішень (*лінійно-штабна структура*).

\* Детальний зміст стратегічних альтернатив кадрової стратегії висвітлено в спеціалізованій літературі, присвяченій проблемам менеджменту і соціології праці.

\*\* Детальний зміст (характеристика) типів та моделей організації управління бізнесом (підприємством, організацією) викладено в спеціалізованій літературі з проблем менеджменту організації (підприємства).

6.3.3. Структура підпорядкування за функціональною ієрархією (функціональна структура).

6.3.4. Структура подвійного лінійного і функціонального підпорядкування (лінійно-функціональна структура).

### **Декомпозиція КС підприємства за принципом виділення окремих бізнес-аспектів**

Найважливішим напрямком розвитку сучасного підприємства (підприємницької організації) є його становлення як системи, що ефективно поєднує у собі два основних елементи: підсистему відосблених бізнесів і підсистему з агрегованих видів діяльності, що їх забезпечує. Отже, загальна структура підприємницької організації (фірми, підприємства) охоплює блок окремих бізнесів і блок спеціалізованих видів діяльності, що забезпечують усю сукупність бізнесів організації. Конкретний бізнес у структурі підприємницької організації (фірми, підприємства) повинен фінансуватися зі свого доходу й в основному розвивається за рахунок цього доходу. В стратегічному контексті такий окремий конкретний бізнес підприємства розглядається як стратегічний господарський центр (СГЦ), для якого може бути налагоджений облік доходів, витрат та капіталовкладень і для якого може бути розроблена конкретна спеціалізована бізнес-стратегія.

Агрегований ж вид діяльності підприємницької організації (підприємства чи фірми), що забезпечує усю сукупність її бізнесів, фінансується з так званого централізованого внутрішнього бюджету, який формується за рахунок відрахувань від окремих бізнесів і запозичених коштів (кредитів тощо). За кожним агрегованим видом діяльності з забезпечення також слід розробляти свою спеціалізовану стратегію.

Всі ці стратегії (окремих бізнесів і агрегованих видів забезпечуючої діяльності підприємницької організації) є фактично відносно відосбленими, але органічними системними елементами загальної цілісної комплексної системи, яку вони формують в усій своїй сукупності і яка називається "стратегія підприємства", або "стратегія фірми".

Варто підкреслити, що саме така структура (як системи бізнесів) є характерною для сучасної підприємницької організації (фірми) і що розвиток підприємств саме в такому напрямку є найперспективнішим.

Зазначена структурна побудова підприємницької організації передбачає наступний алгоритм створення її стратегії, а у зворотному напрямку – декомпозиції:

- ❖ по кожному окремому конкретному бізнесі організації розробляється *окрема бізнес-стратегія*;
- ❖ сукупність усіх бізнес-стратегій складає основний "стратегічний бізнес-блок", так звану *провідну підсистему корпоративної стратегії організації*;
- ❖ по кожному великому спеціалізованому виду діяльності з забезпечення, що у структурі організації теж є відносно відосбленим елементом, розробляється своя стратегія;
- ❖ сукупність стратегій видів діяльності, що забезпечує, складає допоміжний стратегічний блок, так звану *підсистему корпоративної стратегії, що забезпечує*;
- ❖ на основі провідної та забезпечуючої підсистем виробляється своя стратегія, яка є їх системним з'єднанням і являє собою *загальну корпоративну стратегію організації*.

Даний підхід до побудови чи, навпаки, декомпозиції корпоративної стратегії підприємства є універсальним і відноситься до так званого бізнес-аспекту корпоративної стратегії, тобто до розробки загальної стратегії організації як системи її стратегій

щодо вдоскоблених бізнесів та їх централізованого забезпечення\*. А зміст і розробка тієї чи іншої стратегії значною мірою залежать від організаційного рівня розробки стратегії підприємства.

Отже,

як бачимо, при декомпонуванні (чи побудові) корпоративної стратегії *практично* не можливо ізольовано застосувати якийсь один підхід. Цей процес фактично базується на поєднанні і одночасному застосуванні теоретичних принципів і елементів декомпозиції стратегії за різними підходами: і за логікою системи окремих бізнесів, і за функціональним принципом, і за виділенням провідної ключової стратегії-підсистеми (як бізнесу, так і функціонального напрямку) тощо.

\* До речі, зазначений підхід можна застосувати і до формування (чи декомпозиції) функціональних стратегій підприємства.

**Сучасний стан стратегічного управління в Україні**

Перехід національної економіки на ринкові засади функціонування *привів*, з одного боку, до ускладнення і зростання нестабільності середовища діяльності кожного підприємства незалежно від його форми власності та організаційно-економічної структури, а з іншого, до перебудови системи управління, у тому числі на рівні підприємства, на засадах відмови від обов'язкового довгострокового і середньострокового (п'ятирічного) планування, спрощення процедури складання і структури річних планів та надання пріоритету ринковому саморегулюванню. Однак, ліючи в умовах нестабільного середовища ринкової економіки, підприємства можуть досягти успіху в бізнесі тільки тоді (і це засвідчує та підтверджує, у значній мірі з початку 50-х років ХХ ст., світова практика ведення бізнесу в умовах ринкової економіки), коли їм вдається передбачати зміни і, відповідно, вживати запобіжні адаптивні заходи щодо них.

Відтак, забезпечення стабільної ефективної діяльності підприємств в довготривалому періоді в умовах постійного ускладнення і нестабільності зовнішнього середовища їх функціонування, посилення конкуренції, зміни технологій, появи різноманітних нових цілей тощо, – висуває на перший план вимогу пошуку нових підходів до управління вітчизняним підприємством, як суб'єктом господарювання. На сьогодні у світовій практиці таким підходом до забезпечення ефективності і конкурентоспроможності господарювання підприємств в довгостроковому періоді в нестабільному агресивному ринковому середовищі і виступає *стратегічний менеджмент* – управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.

На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління не знайшли широкого розповсюдження.

Сьогодні, у час насичення та глобалізації національного ринку, перед вітчизняними підприємствами, які за попередній період проведення економічних реформ та налагодження ринкового господарського механізму у вітчизняному економічному просторі зуміли започаткувати, сформувати, розвинути та зберегти свій бізнес, гостро постає питання: "а куди та як йти далі?", щоб не бути витисненими з бізнесу більш сильними конкурентами або взагалі не зникнути у процесі формування ринків, у наслідок неврахування тенденцій їх розвитку. При цьому, застосування інструменту, який повинен давати відповідь на це ключове запитання менеджменту підприємства, а саме – продуманої та ефективної стратегії, є *рідкістю* для більшості вітчизняних підприємств. Так більшість керівників не вбачають потреби, необхідності у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку. Хоча саме стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін в цьому середовищі.

Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку підприємства, можливості розвінчання впливу його зовнішнього оточення й адекватної реакції на нього, а також здатності адаптуватися чи навіть активно впливати на це середовище, на жаль, робить українські підприємства безпомічними сьогодні і безперспективними на майбутнє.

У випадку ж застосування стратегічного управління на підприємстві, в кожен даний момент буде фіксуватися інформація про те, що підприємство повинно робити в даний

час, щоб досягти бажаної мети у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення й умови функціонування підприємства будуть змінюватися. При цьому, слід мати на увазі, що вибір стратегії її виконання є основними частинами стратегічного управління. А продумана стратегія дасть змогу вирішити питання узгодженості виробничих і відтворювальних процесів, скоординувати діяльність різних підрсистем і тим самим підвищити потенціал підприємства та його адаптивні можливості. Застосування стратегічного підходу до діяльності підприємства сприятиме створенню системи, в якій конкретні управлінські рішення забезпечують збалансований розвиток усіх компонентів діяльності підприємства у відповідності до умов зовнішнього середовища.

У той же час, окрім суб'єктивного небажання стратегічно мислити і нерозуміння необхідності стратегічного підходу до управління бізнесом з боку керівників вітчизняних підприємств, існує низка і *об'єктивних причин*, що обумовлюють той факт, що *вітчизняцями підприємствами формувалися (вироблялися) стратегії діяльності та розвитку бізнесу практично не здійснюється*. Так, зокрема, безпосередньо робота з вироблення стратегії підприємства, як концептуального сценарію довгострокової поведінки в зовнішньому ринковому оточенні, передбачає обґрунтування і розробку інвестиційних проєктів та відповідних бізнес-планів, аналіз і розробку можливостей випуску нових продуктів, можливостей випуску нових цінних паперів, оцінку ризиків і розробку системи управління портфелем цінних паперів. *А для цього потрібні*, з одного боку, *підтяг* експертів-аналітиків з питань макроекономіки, міжнародного, фінансового, податкового, вексельного, патентного права, проведення досконалого бухгалтерського обліку та аналізу, аудиту, менеджменту та маркетингу тощо. А з іншого боку, необхідна *виповнена фінансова спроможність підприємств* оплатити виконану роботу групи таких аналітиків-консультантів. Оскільки обмежені фінансові можливості переважної більшості українських підприємств відсутність (брак) фахівців необхідного рівня *об'єктивно* обумовлюють обмеженість такого виду управлінської діяльності (формування стратегії розвитку бізнесу) на підприємствах, а також їх економічного консультування в питаннях вироблення своєї стратегії розвитку.

Проблеми (труднощі) розробки вітчизняними підприємствами своєї стратегії об'єктивно обумовлені сьогодні також і *дефіцитом достовірної ринкової інформації*. Цей чинник на сьогодні обмежує можливість отримати оцінку середовища діяльності підприємства у кращому випадку лише на загальному рівні якості ринку. Так зокрема, такий показник як "частка ринку" передбачує принципову необхідність володіння інформацією про загальний обсяг ринку (хоча б на регіональному рівні) певної (відповідної) виду продукції. Але для сучасної вітчизняної економіки з її величезним пильовим сектором отримання такої інформації з офіційних загальнодоступних джерел є неможливим завданням, а здійснення власних досліджень у цьому напрямку є надзвичайно коштовним заходом. З іншого боку, надзвичайно складно отримати доступ до інформації про обсяги ринку найближчих конкурентів, навіть якщо ці конкуренти точно визначені.

Важливим негативним (обмежувальним) чинником щодо бажання вітчизняних підприємств займатися розробкою стратегії та фактором, що впливає на рівень її адекватності й ефективності, є те що більшість класичних західних методик стратегічного позиціонування та аналізу є надміру теоретизовані та відносні. Наприклад, в матрицях БКГ та МакКінсі характеристика квадратів за критеріями "високий", "низький" чи "високий", "середній" та "низький" відповідно є досить відносною і може сильно відрізнятись в суб'єктивній оцінці окремих спеціалістів, що зумовнює у свою чергу цілком прогнізуюче відображення однієї її лінії об'єктивної картини, а вилітак і самої стратегії розвитку.

Обмежувальним фактором є і низька економічна культура вишого менеджменту підприємств: багато керівників підприємств не мають ні знань, ні досвіду. Керівництво старої, радянської генерації при звичає не працювати на засадах централізованого планування зверху і повної несамостійності, тобто за відсутності власної, самостійно визначеної мети та стратегії.

Керівники багатьох вітчизняних підприємств професійно не володіють інструментарієм менеджменту та маркетингу у управлінні, внаслідок чого у будь-який проєкт (консалтинг),



реформування тощо) розпочинається не з діагностики чи пошуку підходів до вирішення проблеми, а із структурування завдання та з'ясування для чого це потрібно і чи потрібно взагалі. А от після вироблення загальної оцінки вирішення проблеми, замість того щоб приступити до виконання проекту, топ-менеджери підприємств пильки розпочинають навчатися принципам та методам ведення бізнесу в ринковій конкурентній економіці. Окрім цього, керівники (менеджмент) вітчизняних підприємств нажаль не володіють базовим теоретичним інструментарієм (відповідними знаннями), який використовується для стратегічного аналізу, що робить неможливим не тільки запровадження елементів, наприклад, стратегічного маркетингу, як ключової підсистеми стратегії підприємства на підприємстві, власними силами, а саме здійснення аналізу продуктово-ринкового портфеля для розробки товарно-ринкової стратегії, але й подальшу самостійну роботу по елементам стратегічного маркетингу, налагодженого залученнями для цього консалтинговими компаніями.

Проблема запровадження системи стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах полягає також і в тому, що *єдиного стандартного рецепту організації оптимального управління підприємством в довгостроковому періоді не існує* і тому треба постійно обирати той тип менеджменту, який є найбільш адекватним і певному типу підприємств, і певному виду проблем. Тобто стратегічний менеджмент не можна звести до уніфікованих рутинних схем і одноразових процедур (хоча існують і певні загальні правила та рекомендації щодо стратегічного аналізу, вироблення, вибору і реалізації стратегії), а треба до його запровадження на підприємстві підходити творчо і в індивідуальному порядку\*. А це, як і розроблення власне самої стратегії підприємства, пов'язане з великими зусиллями та витратами часу і ресурсів. При цьому слід також врахувати, що в умовах високої нестабільності середовища економіки перехідного типу і, відтак, відсутності повної інформації про тенденції розвитку галузі і ринку, про конкурентів, про нові технології тощо, стає практично неможливим уникнути помилок в стратегічному виборі, що також негативно впливає на бажання та ініціативу запровадження і застосування стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах в перехідний період.

Також, необхідно констатувати, що розробка та застосування стратегії, як інструменту, який повинен давати відповідь на ключове запитання менеджменту підприємства, "куди та як йти далі?" щоб не бути витісненими більш сильними конкурентами з бізнесу або взагалі не зникнути у процесі формування ринків, у наслідок неврахування тенденцій їх розвитку, і щоб забезпечити стабільність та ефективність свого бізнесу на тривалий період часу, є *рідкістю* для більшості вітчизняних підприємств, *незважаючи й на впровадження інформаційних технологій та систем*. При цьому, впровадженням інформаційних технологій підприємства (менеджмент підприємств) намагаються вирішувати проблеми розвитку свого бізнесу, не враховуючи той незалежний факт, що проблеми у їх бізнесі є наслідком неефективного управління *через відсутність системного стратегічного підходу* щодо вирішення проблем управління підприємством, а не відсутності автоматизованого обліку та інформаційних систем на підприємстві.

Так, багато проблемних підприємств намагаються вирішувати усі проблеми свого функціонування та розвитку, які є наслідком неефективного управління, при допомозі фірм, які спеціалізуються в питаннях автоматизації, програмування та інформаційних технологій. Але у результаті здійснення значних витрат часу та фінансових ресурсів на впровадження інформаційних технологій ситуація не покращується. Це обумовлено тим, що фірми, які працюють в сфері інформаційних технологій мають вузькоспеціалізовану спрямованість та

\* До речі, одним з причин того, що після тривалого періоду свого бурхливого розвитку стратегічний менеджмент в США в 80-ті та на початку 90-х років увійшов в кризу, було власне намагання його жорстко формалізувати та підійняти примітивно алгоритмізованим підходом. Але з'ясувалося, що для кожного підприємства повинна створюватися унікальна стратегія, яка не терпить стереотипів та стандартних рішень.

приділяють недостатню увагу питанням структурування бізнесу та управління, підвищення керуваності та ефективності діяльності підприємства-клієнта: основним видом послуг, які вони надають є встановлення відповідного програмного забезпечення і недостатня увага при цьому лшшим аспектам управління: стратегії, реінжинірингу бізнес-процесів тощо. Але системи управління підприємством повинні бути зорієнтовані не на інформаційні технології, а на стратегію конкуренції, на ключові фактори успіху в її складі та відповідну їм поведінку. Відтак, для досягнення успіху в бізнесі менеджменту сучасного підприємства у перу чергу необхідні бачення та розуміння конкурентної переваги, до якої буде прагнути підприємство, а не інформаційні технології. Тобто українським підприємствам сьогодні не вистачає не інформаційних технологій, а власне стратегічного підходу в системі їх управління, основний зміст якого полягає (а фактично, мається на увазі основне призначення стратегії для підприємства) у створенні комплексу конкурентних переваг для досягнення успіху в обраному бізнесі (бізнес-успіху) в довгостроковій перспективі.

Таким чином, хоча запровадження системи стратегічного менеджменту в Україні і є об'єктивно необхідним процесом в сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем (бо стратегічне управління в конкретний момент визначає, як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься), але на жаль поки що воно на своєму шляху зустрічає багато як об'єктивних, так і суб'єктивних перешкод.

### ***Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні***

На сьогодні, основні засади і підходи стратегічного менеджменту (як управлінського процесу створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі) до українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій і огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Безперечними лідерами у цій галузі є США і Японія.

Особливо цікавим є досвід американських компаній, які протягом більше як 30 років застосовують стратегічне управління. У великих компаніях для розробки і реалізації стратегії створюється особлива структура управління, яка не була тотожна їх організаційній структурі. Базовим елементом цієї структури, через яку власне і реалізується стратегічний менеджмент на підприємстві щодо конкретного бізнесу, є СІЦ (стратегічні центри господарювання), які охоплюють виробничі відділення за наступними ознаками: спільність ринку збуту; однотипність і взаємозамінність продукції; забезпеченість ресурсами для її розробки, виробництва і реалізації; наявність профільних конкурентів. Стратегії американських компаній націлені в основному на прискорення видачі інвестицій і на підвищення вартості акцій.

Система стратегічного менеджменту в Японії набагато старша і застосовується набагато ширше. Особлива увага в системі стратегічного менеджменту на японських підприємствах приділяється розробці цілей, що складають основу довгострокового планування, а також змісту самого стратегічного плану. Японський підхід стратегічного менеджменту орієнтований в основному на збільшення частки ринку і питомої ваги нових виробів продукції, що

випускається. Відтак у японських компаніях широко застосовують наступні стратегії: товарно-ринкові, маркетингу, конкурентні, інноваційні, експорту тощо.

Стратегічна ж проблематика підприємств в Україні повинна бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи з завоюванням нових ринків, скільки з заальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тому йдеться у першу чергу про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури\* з нестабільності економіки. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного менеджменту з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечити їм позитивні перспективи щодо зростання. А творчий підхід до вивчення іноземного досвіду і перенесення його на ґрунт українських підприємств, з урахуванням специфіки господарювання в українській перехідній економіці, посприятиме вітчизняному бізнесу в становленні конкурентоспроможного виробництва і зростанню його ефективності.

Доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств обумовлюється тим, що (полягає в наступному):

- *стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагає зорієнтувати персонал у потрібному напрямку;*
- *аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію;*
- *сформована стратегія виступатиме інструментом координації, який буде забезпечувати узгодженість цілей, а у випадку вишикування протиріч сприятиме досягненню компромісів, допомагає здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями (причини стратегічних розривів);*
- *наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню.*

Тому, на нашу думку, дискусія на тему, чи доцільно вітчизняним підприємствам витрачати час і гроші на розробку стратегії розвитку є зайвою. Хоча на вітчизняних підприємствах запровадження системи стратегічного менеджменту буде пов'язане з багатьма проблемами, зокрема з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно одночасно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання. Так, у новостворених підприємствах керівництво є настільки зайняте поточними проблемами, що не має змоги займатися плануванням (а тим більше довгостроковим) діяльністю, а у діючих – менеджери відмовляються складати плани, аргументуючи це тим, що раніше цілком без них обходились. Причиною також є складність і швидка зміна ринкових процесів, зокрема збільшення розмірів підприємств, ускладнення форм їх діяльності, нестійкість зовнішнього середовища тощо. А до цього треба ще додати і те, що єдиного рецепту оптимального управління підприємством не існує. А отже, треба обрати той тип, який найбільше відповідає певному виду проблем.

Але підприємство, яке володіє стратегією і запроваджує стратегічний менеджмент, завжди має можливість певодитись послідовно і системно, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети.

\* *Раціональна структура економіки є такою системою виробництва та його обслуговування (інституційного, ресурсного, грошово-фінансового, науково-технічного, інформаційного, цінного (ринкового), інфраструктурного, кадрового тощо), за якої формується (або сформована) на місцевому, регіональному і національному рівнях агрегати необхідної кооперації виробництва кінцевої продукції, яка має ринки збуту і на яку існує адекватний попит, а саме виробництво здатне вдосконалюватися та розвиватися, тобто підприємства є інтегровані (або інтегруються) в місцеву, регіональну та національну господарські системи.*

І, як показує зарубіжний, зокрема американський, досвід, більшість успішних підприємств регулярно розробляють стратегію свого розвитку. А основним завданням такого управління на цих підприємствах є забезпечення досягнення прибутку не тільки сьогодні, але й постійно в довготривалій перспективі. При цьому, на нашу думку, стратегічна проблема гика вітчизняних підприємств повинна пов'язуватися не стільки з нарощуванням прибутків на основі завоювання нових ринків, скільки з антикризовим керуванням в умовах нестабільності економіки. Причини і мотиви кризових явищ на вітчизняних підприємствах стосуються в основному:

- ⇒ фінансування (занадто висока частка позичкового капіталу);
- ⇒ постачання (втрата постачальників);
- ⇒ виробництва (застарілі технології);
- ⇒ наукових розробок і конструювання (відсутність власних патентів);
- ⇒ керування (негнучкий менеджмент);
- ⇒ організації (біюрократія, негнучка ієрархічна структура);
- ⇒ персоналу (висока плинність, недостатня мобільність).

І тільки оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного менеджменту з урахуванням вище перерахованих причин виникнення кризових явищ на вітчизняних підприємствах і його успішне впровадження дозволить підприємствам працювати стабільно і забезпечить їм перспективи для розвитку. А думка про те, що в важких умовах перехідної економіки чи затяжної економічної кризи розробка і впровадження стратегічного менеджменту передчасне є помилковою. Тому що нездатність передбачити і неінформованість про наявні методи і прийоми антикризового керування і планування при спаді виробництва чи його нестабільності може привести до повного банкрутства підприємства.

Правда існують і певні обмеження щодо запровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах. На нашу думку вони обумовлені в основному:

- ⊗ незначеність ринкового середовища перехідної економіки;
- ⊗ дефіцитом достовірної ринкової інформації;
- ⊗ великими витратами на організацію планування і реалізації стратегії, зокрема, на дослідження ринку та впровадження стратегічних змін;
- ⊗ відсутністю кваліфікованих спеціалістів відповідного профілю;
- ⊗ небажанням перших осіб підприємств займатися стратегічним управлінням.

Тому при постанові стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах необхідно:

- ✓ *по-перше*, переконатися, що реально перша особа підприємства дійсно прагне і готова займатися стратегічним управлінням;
- ✓ *по-друге*, створити відділ (департамент, управління тощо) стратегічного розвитку на підприємстві, перед яким повинні ставитися завдання зведення усіх стратегічних напрацювань у заданій певним форматом проекті рішень і становлення її удосконалення усіх конкретних робіт зі стратегічного менеджменту, тобто здійснення спеціалізованої циклічної діяльності з розробки, реалізації і розвитку стратегії підприємства.
- ✓ *по-третє*, дотримуватися певних (сформованих А. Томпсоном і А. Стріклендом) принципів розроблення ефективних стратегій:
  - плануючи та впроваджуючи стратегії, дійте так, щоб поліпшити конкурентну позицію підприємства на тривалій час;
  - усвідомте, що чітка і послідовна конкурентна стратегія забезпечує підприємству добру репутацію та визнання в галузі;
  - часта зміна стратегій, спрямована на використання наявних можливостей, дасть лише незначні результати;

- намагайтесь уникати стратегій, які є компромісом між нижчими витратами та масштабнішою диференціацією, між більшою та меншою значною ринковою привабливістю;
- об'єктивно оцінюйте конкурентів та їх дії;
- вкладайте кошти в створення тих конкурентних переваг, які є умовою отримання прибутку вище середнього рівня;
- дотримуйтесь агресивної стратегії для створення конкурентних переваг і оборонної для їх захисту;
- уникайте стратегій, які є успішними лише за сприятливих умов;
- сподівайтесь на краще, а готуйтеся до гіршого;
- обережно використовуйте жорсткі та не гнучкі стратегії, які позбавляють підприємство можливості маневру, так як зміни ринкової кон'юнктури можуть зробити неможливою їх реалізацію;
- не намагайтеся атакувати сильних конкурентів без істотної конкурентної переваги й належного фінансового забезпечення;
- атакувати слабого конкурента вигідніше, ніж сильного;
- уникайте зниження цін без істотної переваги у витратах;
- пам'ятайте, що надто агресивна політика, спрямована на захоплення ринку, може спровокувати гідну відповідь з боку конкурентів, що призведе до зниження прибутків;
- намагайтеся виявити найбільш важливі відмінності в якості, можливостях використання товару, його обслуговуванні при реалізації стратегії диференціації.

А вдумливий, творчий підхід до вивчення наявного іноземного досвіду в сфері стратегічного менеджменту і перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства надасть допомогу вітчизняному бізнесу в становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

До речі, уже сьогодні вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного зокрема, оснований на поширенні на Заході (зокрема в США) практиці до децентралізації управління компаніями. Згідно цього підходу відбувається трансформація організаційної структури сучасного підприємства як форми бізнесу, так і управління ним, на засадах переходу від функціональної гіперцентралізованої структури, яка розподіляє діяльність і завдання згідно з її основними економічними функціями, до незалежних або квазінезалежних підрозділів (так званих СГЦ або SBU), які формують і реалізують стратегії на окремих сегментах ринку і можуть там бути конкурентоспроможними. Але формування нового типу структури підприємства і його управління – це перший крок у запровадженні системи ефективного стратегічного менеджменту у вітчизняному бізнесі з урахуванням сучасних його особливостей.

На майбутнє, за умови стабілізації національної економіки та успішності ринкових реформ, вітчизняним підприємствам, при формуванні своєї стратегії, можна запропонувати в якості орієнтирів 12 головних напрямків, на яких базується формування стратегії економічного розвитку іноземних корпорацій. Їх перелік, зміст, а також характеристика з погляду потреби у фінансуванні (обсяг капіталовкладень) та ступеня фінансового ризику наведено в таблиці 16.1. Слід також відмітити, що в світовій практиці великі корпорації, як правило, формують на основі поєднання кількох напрямків власну складну стратегію розвитку на певний період часу. Поєднання кількох напрямків розвитку одночасно необхідне в багатопрофільних компаніях, щоб відобразити особливості видів виробничо-господарської діяльності, яку здійснюють різні підрозділи. Але навіть невеликі компанії, які мають один вид основної діяльності, часто компонують на основі зазначених в таблиці 16.1 базових ізольованих підходів складнішу і багатограннішу стратегію. Наприклад, скорочення витратів і продаж окремих допоміжних об'єктів може поєднуватися з розвитком ринку і продукції.

## Рекомендовані етапні стратегії (напрями) розвитку підприємства

№	Базові стратегії (напрями) розвитку підприємства	Характерні ознаки	Характеристика вартості та ризикованості	
			обсяг капіталовкладень	ступінь фінансового ризику
1	2	3	4	5
1	Концентрація зусиль на поточному бізнесі	Збільшення обсягів виробництва тієї самої продукції (виконання робіт, надання послуг) і закріплення за собою того самого ринку збуту. Забезпечує повільні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Мінімум додаткових фінансових ресурсів	Мінімальний
2	Розширення ринку	Розширення ринку збуту тієї ж продукції (виконання робіт, надання послуг або з невеликими модифікаціями) за рахунок маркетингових заходів (збільшення каналів розподілу, зміна змісту реклами і засобів сприяння продажу). Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний
3	Оновлення продукції	Суттєва модифікація продукції або створення нових моделей. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме
4	Інновації	Упровадження оригінальних, новітніх ідей, створення продукції з якісно новими характеристиками. Забезпечує значне підвищення рентабельності (можливість отримання надприбутку) у разі успіху або великі збитки (імовірність банкрутства) у випадку провалу	Значні капіталовкладення, тривалий термін окупності	Високий
5	Горизонтальна інтеграція – стратегія подолання конкурентів	Зростання фірми за рахунок об'єднання (або придбання) з підприємствами, що випускають таку ж (або подібну) продукцію. Забезпечує високі темпи розвитку, помірне або високе підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний
6	Вертикальна інтеграція	Встановлення контролю (або придбання) над посередниками: між фірмою та кінцевим споживачем – прогресивна інтеграція; над посередниками (або виробниками), що постачають сировину (матеріали). – регресивна інтеграція. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме
7	Спільне підприємство	Об'єднання з іноземним капіталом. На основі спільного права власності дає змогу залучити на вигідних умовах необхідні ресурси (трудові, матеріальні, фінансові). Забезпечує високі темпи розвитку і підвищення рентабельності	Залежить від конкретного проекту	Залежить від конкретного проекту

1	2	3	4	5
8	<b>Концентрація диверсифікації</b>	Розширення діяльності за рахунок придбання підприємств, що виробляють іншу продукцію, але з високою сумісністю з поточним бізнесом. Придбання підприємств, продукції, ринків збуту, технологій яких подібні до власних, але не ідентичні	Великі інвестиції	Зменшення фінансового ризику
9	<b>Конгломеративна диверсифікація</b>	Розширення діяльності за рахунок придбання високоприбуткових підприємств незалежно від виду їх діяльності. Синергійний ефект від злиття суттєво підвищує рентабельність	Великі інвестиції	Суттєве зменшення фінансового ризику
10	<b>Зменшення витрат</b>	Якщо фірма переживає період зниження доходів, використовуються різноманітні заходи щодо зменшення витрат, щоб фірма змогла подолати негативні тенденції та вижити. Спостерігається зниження темпів розвитку та рентабельності	Скорочення (або заморожування) інвестицій	Зменшення ризику банкрутства
11	<b>Частковий розпродаж</b>	Якщо стратегія скорочення витрат не була ефективною, може бути прийняте рішення про продаж окремих компонентів справи, що мають високу ринкову вартість і щм поліпшити фінансове становище фірми. Спостерігається зниження темпів розвитку і рентабельності	Часткове повернення попередніх капіталовкладень	Зменшення ризику фінансових витрат
12	<b>Ліквідація</b>	Продаж компанії окремими частинами за планом з тим, щоб ліквідувати її з найвищими втратами для акціонерів. Здійснюється тоді, коли передбачається банкрутство компанії. Планова ліквідація може забезпечити вищий продаж майна. Результат — поргання діяльності	Те саме	Зменшення ризику втрат для акціонерів

Десять з 12 можливих стратегій, наведених у таблиці 16.1, передбачають певні темпи розвитку компанії. Проте, очевидно, що всі підприємства намагаються розвиватися і якщо, наприклад, підсумувати всі плани зростання обсягів реалізації компаній однієї галузі, то загальна сума суттєво перевищить реальні потреби ринку. А це означає, що не всі стратегічні плани можливо виконати. Отже, вибір шляхів розвитку є найвідповідальнішим для менеджерів підприємств.

Зазначимо, що підприємства можуть реалізовувати стратегії розвитку трьома способами:

- ⇒ використовуючи тільки внутрішні резерви в межах існуючої організаційної структури;
- ⇒ вступаючи у стратегічні альянси з іншими фірмами;
- ⇒ здійснюючи злиття і поглинання.

В сучасних умовах глобалізації економіки та високої насиченості ринків особливої уваги для менеджменту вітчизняних підприємств в контексті проблеми запровадження стратегічного управління заслуговує питання вибору для них ефективної конкурентної стратегії. Одним із альтернативних варіантів такої стратегії досягнення успіху в бізнесі є стратегія формування нового ринку для нового продукту на відміну від традиційних стратегій зниження витрат, диференціації та фокусування їх комбінацій. В таких умовах ставка робиться не на загострення конкуренції, а на її уникнення і таким чином отримання абсолютної конкурентної переваги на ринку за рахунок створення нової інноваційної цінності.

Бізнес-середовище, яке генерувало в минулому сторіччі основну частину стратегічних підходів до менеджменту підприємства неухильно зникає. Світ розвивається надзвичайно

швидко. Завдяки новим технологіям зростає продуктивність виробництва, що призводить до небувалих обсягів виробництва і пропозиції продуктів та послуг. В результаті в деяких галузях пропозиція перевищує попит. А таке явище економічного життя як *глобалізація* в умовах інформаційного суспільства (стирання границь між країнами, миттєве розповсюдження інформації про продукти і ціни по всьому світу, зникнення монопольних областей бізнесу тощо) ще більше поглиблює та загострює цю ситуацію: зростає пропозиція, і при цьому, кількість учасників на багатьох розвинутих ринках скорочується, тобто загострюється конкуренція. Багато товарних марок ("брендів") стають схожими між собою тому люди частіше дельбильного зупиняють свій вибір на ціні тощо. Отже в переповнених індустріях диференціювати продукт (його товарну марку) стає дедалі важче. Таким чином, *перспектива на переважній більшіості існуючих ринків постійно зменшується*. В таких умовах виникає потреба в застосуванні (дотриманні) нової моделі стратегії, логіка якої б відрізнялася від традиційних моделей, які зосереджують свою увагу на боротьбі в існуючому ринковому просторі: замість того щоб відвоюовувати частку ринку в конкурентів спрямувати зусилля на створення нового ринку або індустрії. Це так звана *стратегія інноваційної цінності*. Класичним прикладом успішного втілення такої стратегії в ХІХ сторіччі було створення масової автомобільної індустрії Генрі Форда в США. А більш сучасним прикладом застосування даної стратегії бізнесу є такі загальнодоступні продукти, без яких не можливо уявити сучасного життя, як Інтернет, телевізори, мобільні телефони, DVD рекодеори, РС, ноутбуки, мінівени тощо. А в найближчій перспективі появляться нові товари та послуги, тобто нові індустрії та ринки. А підприємства, які успішно застосують та реалізують стратегію інноваційної цінності (дотримуються логіки цієї стратегії) матимуть можливість на протязі тривалого періоду часу (що і є ознакою стратегічних рішень) працювати на ринку без конкурентів і отримувати великі прибутки. До речі, раніше, зазвичай, менеджментом компанії даний тип стратегії реалізувався неусвідомлено. Але сьогодні підприємствам виїти із традиційного ринку не вдається (фактично це є неможливим до реалізації завданням), якщо намагається застосувати дану бізнес-модель чисто механічно.

Ще раз нагадаємо у чому ж полягає суть моделі стратегії інноваційної цінності, та у чому її відмінність від традиційних базових моделей стратегічної поведінки, визначених М.Портером, які зазвичай застосовують в своєму бізнесі більшість українських підприємств.

В традиційному бізнесі (існуючій індустрії) межі галузі визначені та узгоджені, правила конкуренції відомі: підприємства намагаються отримати перевагу над конкурентами або за рахунок мінімізації витрат, або диференціації продукту який продається на всьому ринку чи на окремому його (сфокусованому) сегменті і таким чином перетягнути на себе більшу частину попиту. Але у міру того як на ринку стає все тісніше, можливостей для зростання і отримання прибутків підприємствами стає все менше. У той же час нові чи незадіяні ділянки ринку, які вимагають творчого підходу до їх розвитку (формування), дають можливість зростати і приносити прибутки. В такій ситуації і виникає стратегічна альтернатива умітно обігнати своїх конкурентів за рахунок мінімізації витрат або диференціації уміння (здатності) створення нового попиту. Тобто виникає стратегічна альтернатива створення попиту альтернативі відвоюванню попиту, чим і створюються можливості для швидкого та прибуткового зростання підприємства. Логіка такої стратегічної альтернативи відрізняється від традиційних (класифікованих за М. Портером) моделей, націлених на боротьбу в існуючому ринковому просторі, і полягає у *інноваційній цінності*. При цьому, слід мати на увазі, що більшість нових індустрій (нових продуктів для нових ринків, інноваційних цінностей) виникає в середині існуючих галузей, шляхом розширення існуючих галузевих меж, але деякі нові індустрії (нові продукти для нових ринків) створюються за межами запропонованих границь галузі.

Суть стратегії інноваційної цінності полягає в тому, що замість того щоб зосереджувати зусилля на боротьбі з конкурентами, слід зробити конкуренцію непотрібною, здійснивши стрибок у



цінності для покупця-споживача і для підприємства і тим самим створити новий, не охоплений конкурентами ринок (ринковий простір).

✧ *Стратегія інноваційної цінності*, передбачає що однакова увага приділяється як цінності, так і інновації. Традиційно, за М. Портером, вважається, що підприємство може або створити більшу цінність для споживачів за рахунок високих витрат (стратегія диференціації), або створити стандартну (масову) цінність, але при низьких витратах. В цьому випадку стратегія розглядається як вибір між диференціацією та низькими витратами. А підприємства, які обирають є стратегію інноваційної цінності, визначають завдання одночасно досягнути і диференціації, і зниження витрат.

Отже, традиційна стратегічна логіка примушує менеджмент підприємства шукати кращі ніж у конкурентів рішення проблем в межах своєї галузі. А стратегія інноваційної цінності передбачає відмову від застарілої ідеї орієнтуватися на конкурентів в традиційному ринковому просторі і від вибору між диференціацією й низькими витратами та переорієнтацію з ключових конкурентів та клієнтів на альтернативні варіанти і не клієнтів, на переформулювання основної проблеми, на якій сконцентрована увага учасників конкуренції в даній галузі, і реконструювати елементи цінності для споживача-покупця, який знаходиться за межами даної галузі (не клієнта).

Слід мати на увазі, що окремо цінність без інновації, зазвичай, веде до зростання цінності, але не дозволяє виділитися серед конкурентів. Інновації без цінності призводять лише до захоплення новими технологіями, ринкового першопрохідництва, футуристичної спрямованості бізнесу тощо, що виходить за межі споживачьких інтересів і потреб, а відтак не знаходить реалізації. А інновація цінності досягається лише тоді, коли підприємства співвідносять інновацію з такими аспектами цінності як практичність, ціна, витрати. Якщо поєднати інновацію з цінністю таким чином не вдається, то результатами інновацій технологій та ринкових піонерів у своєму бізнесі успішно користуються інші компанії для отримання конкурентних переваг.

Отже, інноваційна цінність досягається лише тоді, коли уся система діяльності підприємства (в області корисності, ціни і витрат) належним чином скоординована і стратегія підприємства охоплює всю систему діяльності підприємства. Наприклад, інновацію виробництва можна реалізувати на підсистемному рівні, не зачіпаючи загальну стратегію підприємства. Але така інновація може лише зменшити витрати, не змінюючи при цьому цінності (корисності) продукту. Хоча інновації такого типу можуть сприяти зміцненню або покращенню ринкових позицій підприємства, але такий підсистемний підхід не здатен створити інноваційної цінності для нового ринкового простору. Інноваційні цінності – це не технологічні інновації, хоча перетов технології задіяні в їх створенні. Тобто вони не є їх відмінною рисою так як інноваційні цінності можуть створюватися діючими підприємствами в межах свого основного бізнесу, в межах існуючих галузей. Наприклад, в автомобільній індустрії (галузі) Крайслер і GM – мінивени, в електронній індустрії IBM – електронні комп'ютери тощо. При цьому, як показує досвід багатьох заходів компаній, ключовим засобом для створення нової ринкової простору є не великі бюджети на наукові розробки, а правильні стратегічні рішення та дії.

Виділяють шість принципів, якими може скористатися будь-яка компанія для того, щоб вийти за межі існуючої попиту та змінити межі галузі та ринку, тобто створити інноваційну цінність.

✧ *Перший принцип* полягає у тому, щоб розглядати в якості конкурентів не тільки представників своєї галузі, але і компанії, які працюють в альтернативних галузях.

✧ *Другий принцип* полягає в тому, щоб досліджуючи основні стратегії компанії в середній галузі (зазвичай альтернативні - низькі ціни або висока якість) відмовитися від цієї альтернативи і зрозуміти, які ще фактори, поза ціною і якістю, впливають на вибір клієнтів та вибрати їх в якості ключових для формування своєї бізнес-стратегії в галузі.

✧ *Третій принцип* полягає у тому, щоб правильно визначити основну (ключову) данку покупців-споживачів продукту бізнесу компанії, на яких слід орієнтувати свій новий продукт.

☞ *Четвертий* принцип полягає в тому, щоб визначити і розглянути додаткові продукти та послуги, які матимуть цінність для споживачів-покупців.

☞ *П'ятий* принцип полягає у тому, щоб проаналізувати функціональну та емоційну привабливість продукту для покупців (так як в одних галузях конкуренти роблять акцент на функціональну корисність, а в других - на почуття покупців) і замінити чи об'єднати їх для досягнення успіху в бізнесі.

☞ *Шостий* принцип полягає в тому, щоби впливаючись в майбутнє, побачити можливості для створення нового продукту для нового ринку, створення інноваційної цінності.

Відтак, можна розглядати і шість способів для створення інноваційної цінності, шість шляхів реалізації стратегії інноваційної цінності, тобто стратегії розширення галузі або створення нового ринкового простору.

Таким чином, можна констатувати, що для того щоб реалізувати стратегію створення нового продукту для нового ринку і створити інноваційну цінність, треба знайти відповідь прийнятні на такі питання (і відповідно здійснити адекватні їм дії):

☞ від дотримання яких стандартів, що вважаються в галузі бізнесу підприємства природною нормою (чи явищем) слід відмовитися;

☞ які стандарти галузі слід знизити?

☞ які стандарти, навпаки, слід підвищити?

☞ які нові переваги, що ніколи раніше не враховувалися, слід створити?

Тобто фактично стратегія створення інноваційної цінності це модель вище вказаних дій.

Відмітимо, що традиційно *вітчизинні підприємства* дотримуються традиційних західних стратегій, що зорієнтовані на боротьбу в існуючому ринковому просторі. Такі стратегії спрямовані на перемогу над конкурентами в галузі і на ринку бізнесу підприємства та ґрунтуються на експлуатації (перелбачають експлуатацію) існуючого попиту при дотриманні компромісу у стратегічному виборі альтернативи між цінністю-витратами. Побудова усієї системи діяльності підприємства відбувається в залежності від стратегічного вибору, зорієнтованого або на диференціацію, або на низькі витрати. Окрім цього, багато підприємств шукають додаткові можливості сегментації (цей шлях доцільний коли відчувається тиск конкуренції в бізнесі), що сприяє завоюванню цільової конкурентної переваги і збільшенні частки на ринку. Але в сучасних умовах вітчизняним підприємствам таким чином навряд чи вдасться досягнути довгострокового успіху: сформувати бізнес, який розширяє ринок і створює новий попит. Отже, для досягнення і забезпечення тривалого успіху в сучасних умовах вітчизняним підприємствам доцільно (варто) виходити за рамки існуючого попиту, створивши незайняту ринкову нішу, де можна не остерігатися конкурентів. Цей підхід передбачає відмову від переділу з іншими конкурентами існуючого попиту, який до того ж, здебільшого, поступово зменшується, на користь створення зростаючого попиту і відходу від конкуренції. Такий принцип лежить в основі сучасної, нетрадиційної моделі стратегії конкуренції – *стратегії створення інноваційної цінності*. Дана модель стратегії спрямована створення вільного від конкуренції ринкового простору і передбачає, таким чином, можливість не боятися конкуренції. Ґрунтується така стратегія на створенні нового попиту і його опануванні при зруйнуванні компромісу у стратегічному виборі альтернативи між цінністю-витратами. Побудова усієї системи діяльності підприємства в цьому випадку відбувається у відповідності з завданням одночасної диференціації та зниження витрат, що знаходить своє відображення у де-сегментації, суть якої полягає у тому, що замість того щоб концентрувати увагу на відмінностях між класифікаторами, необхідно виявити те спільне, що ціниться більшістю споживачів-покупців, що дозволяє уникнути конкуренції. Навдалі, після здійснення такої де-сегментації, (пов'язаної із створенням інноваційної цінності, що розширяє ринок і створює новий попит, тобто пов'язаної із виходом за межі існуючого попиту), можлива також і більш досконала подальша сегментація бізнесу і ринку. При формуванні і дотриманні цієї стратегії, підприємства повинні вийти за

загальноприйнятї межї в бізнесу в галузі і розглянути усі можливі альтернативи. Але наразї, вітчизняні підприємства, як правило, розглядають свою галузь крізь призму загальноприйнятих стратегічних груп (по продуктам), беруть за основу однакові цифри і намагаються виділитися у своїй стратегічній групі бізнесу, фокусують увагу на одній і тїй же групі клієнтів; однаково визначають спектр продуктів та послуг, що пропонуються їх галузю; імперативно сприймають орієнтацію на функціональну або емоційну привабливість продукту, яка прийнята в галузі.

При цьому, стратегію інноваційної цінності слід вибудовувати в такїй послїдовностї: корисність для споживача (покупця) - ціна - витрати - впровадження. А стратегічне планування на основї такої стратегічної моделї повинно зводитися не до підготовки документів, що описують тактичні кроки щодо конкуренції, а на створенні стратегічного курсу-траєкторії, яка покаже, в якїй мїрі галузь і її окремі підприємства задовольняють запити споживачів і загальну картину того, якїм чином можна уникнути конкуренції в галузі.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємства, якї володіють стратегією і запроваджують стратегічний менеджмент, завжди мають можливість поводитися послїдовно і системно у своєму бізнесї зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети. Тому запровадження системи стратегічного менеджменту в Україні є об'єктивно необхідним процесом в сферї організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбаченї зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем (бо стратегічне управління в конкретний момент визначає, як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься). В основу цього процесу необхідно покласти наявний іноземний досвід в сферї стратегічного менеджменту і забезпечити творче перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства щоб допомогти їм у становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

Хоча, як ми бачили, на жаль, поки що цей процес на своєму шляху зустрічає багато як об'єктивних так і суб'єктивних перешкод.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ТВОРЧІ КОМПЛЕКСНІ ЗАВДАННЯ**

1. Визначте основні компоненти стратегічного менеджменту на підприємстві. Який існує між ними зв'язок? Чим продиктована необхідність вироблення та реалізації стратегії для підприємства?
2. Назвіть і дайте характеристику змісту стадій (етапів) становлення та розвитку стратегічного підходу до організації менеджменту бізнесу. Визначте основні риси (особливості) сучасного стратегічного менеджменту організації.
3. Чим обумовлена необхідність чи доцільність запровадження системи стратегічного менеджменту в практику організації управління функціонування (діяльності) та розвитку вітчизняних підприємств?
4. В чому полягає призначення стратегії для забезпечення ефективного функціонування підприємства? Як проявляється відсутність стратегії у підприємства в його діяльності, бізнесі? Які проблеми характерні для більшості підприємств в умовах перехідного періоду або економічної кризи і як їх вирішення пов'язане з питанням формування стратегії підприємства?
5. Зробіть мультивекторну (в широкому контексті, за його різноманітними аспектами (постатями) і функціями в НЕС) оцінку і дайте характеристику Вашого (або відомого Вам) підприємства з позицій його стратегічного становища і розвитку на перспективу.
6. У чому полягають особливості (а також, чи існує між ними відмінність і тотожність, і які саме) розробки стратегії на загальному (корпоративному) і бізнес-рівнях організації? Для якого типу організації бізнесу розробляють лише бізнес-стратегії? Наведіть приклади. Які основні підходи застосовують фірми на бізнес-рівні для забезпечення собі стратегічної переваги у діючому або/і новому бізнесі в майбутньому, а відтак, які лягають в основу вироблення стратегії поведінки фірми в окремих СЗГ?
7. Назвіть основні (базові) типи загальних (корпоративних) стратегій організації бізнесу і визначте умови, за яких фірма може реалізувати (застосувати) один з них. Наведіть приклади альтернативних варіантів (сценаріїв, схем) реалізації загальних стратегій організації. Які фактори впливають на обрання організацією певного типу стратегії і його конкретного альтернативного варіанта (сценарію, схеми) реалізації?
8. Назвіть відомі Вам класифікації конкурентних бізнес-стратегій. Що лежить в основі цих класифікацій, яка між ними відмінність? За якими критеріями і з якою метою здійснюється верифікація (перегляд) СА? Яким чином здійснюється оцінка обраної стратегії?
9. Які питання та міркування слід враховувати при здійсненні вибору оптимальної стратегії з поміж множини альтернативних для конкретного (наведіть приклад) підприємства?
10. Назвіть основні завдання, які слід враховувати при розробці стратегічних сфер діяльності підприємства. Поясніть, що собою являє стратегічне позиціонування фірми? Для чого воно здійснюється (яка його мета)? За якими позиціями здійснюється стратегічне позиціонування фірми?

11. Які фактори слід враховувати при виробленні механізмів прийняття стратегічних рішень, щодо вирішення проблем діяльності підприємств в майбутньому? Наведіть конкретні приклади стратегічних рішень щодо бізнесу будь-якого підприємства. На реалізацію яких завдань спрямовується реалізація стратегії підприємства? Яка роль тактики в реалізації стратегії підприємства?
12. Перерахуйте основні характеристики і вплив умов (факторів) нестабільності і успіху, можливостей і загроз, слабких і сильних сторін на діяльність Вашого (або відомого Вам) підприємства в майбутньому. В якій послідовності слід оцінювати зміни умов діяльності підприємства в майбутньому?
13. Що собою являє СЗГ (стратегічна зона господарювання) підприємства, що під нею розуміють, як її виділяють і як її ще можна назвати (ідентифікувати)? Скільки таких зон можна виділити для одного підприємства? Від чого залежить кількість і ширина СЗГ підприємства? Яким, на Вашу думку, є оптимальний розмір (ширина) СЗГ підприємства і що є критерієм цієї оптимальності? Наведіть приклади конкретних СЗГ Вашого (або знайомого Вам) підприємства. Назвіть параметри (ознаки, позиції) виділення СЗГ, а також характеристики і фактори (показники), за якими слід здійснювати оцінку (опис) СЗГ підприємства.
14. Як називається процедура виділення СЗГ підприємства? Які умови слід враховувати при виділенні СЗГ? З якою метою здійснюється оцінка СЗГ?
- Опишіть процедуру виділення і оцінки СЗГ підприємства. За якими позиціями (параметрами, ознаками, напрямками і показниками) здійснюється виділення і оцінка (опис, характеристика) СЗГ підприємства?
15. За якими позиціями здійснюється оцінка стратегічного положення фірми в конкретній СЗГ? За якими позиціями (елементами) і яким чином (за якою технологією, в загальному) здійснюється вибір оптимальних альтернативних, як загальної так і бізнес-, стратегій фірми?
16. Чи оцінка стратегічного положення фірми в конкретній СЗГ і оцінка альтернативних стратегій фірми в конкретній СЗГ одна й та ж процедура за змістом, за формою і за призначенням? Якими критеріями слід керуватися при виборі оптимальної стратегії фірми і бізнесу?
17. Що таке стратегічна зона ресурсів (СЗР) підприємства? З чим пов'язана потреба виділення СЗР і розробки ресурсної стратегії підприємства? Опишіть порядок виділення СЗР і її зв'язок з продуктово-ринковими, технологічними і загальною стратегіями фірми. Визначте, якому виду стратегії підприємства і, відповідно, якому порядку (якій послідовності) вироблення бізнес- і загальної стратегії фірми (опишіть його) слід надавати пріоритет в ринкових економіках пост-індустріального періоду і в перехідних економіках?
18. Опишіть: зміст, склад (елементи), етапи формування і види (варіанти, альтернативи) товарної і ринкової стратегії підприємства. Дайте характеристику товарно-ринковій стратегії Вашого (конкретного) підприємства за деревом структури і стратегічних альтернатив.
19. Дайте характеристику (за деревом структури і стратегічних альтернатив): змісту і варіантів стратегії конкурентної поведінки фірми на товарному ринку; змісту і варіантів ценової стратегії підприємства.
20. Опишіть: зміст, склад (елементи), етапи формування і види (варіанти, альтернативи) ресурсної стратегії і ринкової стратегії ресурсів підприємства. Дайте характеристику ресурсно-ринковій стратегії Вашого (конкретного) підприємства за деревом структури і стратегічних альтернатив.

21. Дайте характеристику технологічній стратегії підприємства за деревом структури і стратегічних альтернатив. Опишіть: зміст, склад (елементи), етапи формування і види (варіанти, альтернативи) технологічної стратегії підприємства. Назвіть і опишіть типи технологічної динаміки та технологічні типи підприємств. Який між цими поняттями існує зв'язок?
22. Дайте характеристику фінансово-інвестиційній стратегії підприємства за деревом структури і стратегічних альтернатив. Опишіть: зміст, склад (елементи), підходи (логіка), етапи, процедури формування і види (варіанти, альтернативи) фінансово-інвестиційної стратегії підприємства.
23. Дайте характеристику соціальної (трудої) стратегії підприємства за деревом структури і стратегічних альтернатив. Опишіть: зміст, склад (елементи), етапи, процедури формування і види (варіанти, альтернативи) трудової стратегії підприємства.
24. Опишіть: зміст, склад (елементи), етапи, процедури формування і види (варіанти, альтернативи) інтеграційної стратегії підприємства. Які фактори слід враховувати при визначенні оптимального варіанта інтеграції фірми? Як впливає на вибір інтеграційної стратегії підприємства його тип, розмір, структура? Дайте характеристику інтеграційної стратегії конкретного підприємства за деревом структури і стратегічних альтернатив.
25. Опишіть: зміст, склад (елементи), етапи, процедури формування і види (варіанти, альтернативи) стратегії управління підприємства. Дайте характеристику стратегії управління конкретного підприємства за деревом структури і стратегічних альтернатив.
26. Дайте характеристику змісту, складу (структури), етапам і процедурам формування комплексної стратегії підприємства. В чому полягають особливості комплексної стратегії підприємства?
27. Яка мета формування місії підприємства? Яким вимогам повинна відповідати місія підприємства? Які характеристики повинні знайти відображення в місії підприємства? Чиї інтереси повинні бути враховані при визначенні місії підприємства? Чи впливає, а якщо впливає, то яким чином, на обрання та реалізацію стратегії підприємства формування його місії? Наведіть приклади формування місії відомих Вам підприємств.
28. Що повинна визначати стратегічна мета підприємства? Чи є різниця між стратегічною метою і місією підприємства, а якщо є, то який між ними зв'язок? Що являє собою мережа і ієрархія цілей підприємства? В чому полягають цілі розвитку (зростання) підприємства? Наведіть конкретні приклади формування стратегічних цілей відомих Вам підприємств.
29. Яка мета зовнішнього аналізу підприємства, які Ви знаєте рівні цього аналізу? Назвіть *шанси* (можливості), які надає або може дати, і *загрози*, які створює або може створити, зовнішнє (середовище) оточення для функціонування та розвитку Вашого (або відомого Вам) підприємства. Які з поміж визначених Вами можливостей та загроз суттєво (безпосередньо) впливають на вибір конкретної конкурентної стратегії, яка буде реалізуватися Вашим (або відомим Вам підприємством), або/і на зміну діючої стратегії?
30. У чому полягає зміст і призначення методу SWOT? Що собою являє матриця SWOT?
31. Перерахуйте можливості та загрози зовнішнього оточення і сильні та слабкі сторони підприємства, які Вам відомі. Назвіть джерела даних для інформаційно-аналітичної бази оцінки зовнішнього оточення і внутрішнього середовища фірми.

32. В чому полягає зміст позиціонування підприємства на ринку? Як формується і аналізується матриця можливостей і загроз підприємства?
33. Яка мета внутрішнього аналізу підприємства і які фактори необхідно враховувати при його проведенні?
34. Назвіть сильні та слабкі сторони Вашого (або відомого Вам) підприємства, які, відповідно, посилюють або послаблюють його конкурентний вплив на ринку і в галузі.
35. Які бізнес- (конкурентні) і функціональні стратегії можуть бути реалізовані на підприємстві, що вони характеризують (відображують) і чим обумовлене (детерміноване) їх виділення та продиктована потреба (чи необхідність) їх формування в межах загальної стратегії фірми?
36. Які основні підходи (напрями, способи) до побудови стратегії поведінки, стратегії забезпечення конкурентної переваги бізнесу фірми Вам відомі? Дайте їх характеристику з точки зору практичного застосування. Який тип (спосіб, сфера) вироблення стратегії поведінки застосований на Вашому (або відомому Вам) підприємстві? Який тип стратегій (стратегічної поведінки) реалізує більшість підприємств України (оцінку дайте в розрізі галузей і організаційно-правових форм бізнесу)?
37. Поясніть, у яких випадках фірмі та яким типам підприємств доцільно (слід) застосовувати (обирати, реалізувати) наступні стратегії:
- а) виживання;
  - б) стабілізації;
  - в) центрального, інтенсивного (обмеженого) розвитку;
  - г) інтегрованого розвитку;
  - д) диверсифікованого розвитку;
  - е) реорганізації та їх окремі конкретні сценарії (альтернативи) і композиції.
- Обґрунтуйте Вашу відповідь на основі аналізу можливих сценаріїв (альтернатив) динаміки елементів вироблення (визначення) стратегії фірми: продукт, ринок, галузь, місце фірми в галузі, технології.
38. Якими можливостями (ресурсами, знаннями, вміннями тощо) повинна володіти фірма, для того щоб застосувати (реалізувати) стратегію лідерства за витратами?
39. В яких випадках і за яких умов слід (доцільно) реалізувати (застосувати) *стратегію виживання*? Наведіть приклади.
40. В яких випадках і за яких умов слід (доцільно) реалізувати (застосувати) *стратегію стабілізації*? Наведіть приклади.
41. Визначте, в якому секторі економіки веде свій бізнес Ваше (або відоме Вам) підприємство і які воно має можливості (шанси) щодо покращення своєї конкурентної позиції на ринку, а також на отримання вигоди і переваги завдяки розширенню масштабів виробництва і ефекту накопиченого досвіду?
42. Які стратегії доцільно реалізувати (застосувати) підприємствам: а) які функціонують в стабільних або повільно зростаючих галузях і мають незначні можливості для зміни існуючої структури розподілу ринку; б) які функціонують в динамічних галузях і можуть (бажають) досягти збільшення своєї частки на ринку без зменшення частки конкурентів?
43. В яких секторах економіки (сферах діяльності, бізнесу) і за яких умов підприємствам доцільно застосувати (обрати, реалізувати) стратегії диференціації? А в яких сферах діяльності та за яких умов диференціація не доцільна?
44. Назвіть типи (види) стратегії диференціації і сфери діяльності (бізнесу) та фактори, що сприяють її реалізації і навпаки (не сприяють). Визначте, в яких сферах діяльності Вашого (або відомого Вам) підприємства (фірми) існує

можливість реалізувати стратегію диференціації свого продукту. Які конкретно стратегії диференціації може реалізувати Ваше (або відоме Вам) підприємство. Обґрунтуйте чому?

45. Якими можливостями (ресурсами, знаннями, вміннями тощо) повинна володіти фірма для того, щоб застосувати (реалізувати) стратегію фокусування?
46. Оцініть здатність українських підприємств успішно застосувати стратегію фокусування, враховуючи їх незначні фінансові можливості (ресурси, капітал) та незнання досвід в питаннях маркетингу. Які конкретні заходи слід здійснити фінансово слабким фірмам для проникнення, освоєння та отримання конкурентної переваги в конкретній ринковій ніші?
47. В чому полягає суть стратегії інтенсивного (концентрованого, обмеженого) розвитку? Які сценарії (варіанти) стратегії інтенсивного зростання Вам відомі? Дайте їх характеристику з позицій практичного застосування.
48. В чому полягає суть стратегії інтегрованого розвитку? Які сценарії (варіанти) стратегії інтегрованого зростання Вам відомі? Дайте їх характеристику з позицій практичного застосування.
49. Які конкретні вигоди та конкурентні переваги можуть отримати фірми від реалізації стратегії горизонтальної інтеграції (від злиття, об'єднання, придбання або встановлення контролю над іншими фірмами)?
50. Які конкретні вигоди та конкурентні переваги можуть отримати фірми від реалізації стратегії вертикальної інтеграції? Поясніть, що власне передбачає реалізація стратегії фінансової вертикальної інтеграції промислового підприємства і в якій організаційно-економічній формі вона може бути реалізована?
51. В чому полягає суть стратегії диверсифікації? Які сценарії (варіанти) стратегії диверсифікованого розвитку Вам відомі? Дайте їх характеристику з позицій практичного застосування.
52. Які конкретні вигоди та конкурентні переваги можуть отримати фірми від реалізації стратегії диверсифікації? Наведіть приклади відомих Вам підприємств, які покращили свою конкурентну позицію і збільшили свою частку на ринку завдяки реалізації стратегії диверсифікації.
53. Якою є найбільш оптимальна організаційно-економічна форма бізнесу для реалізації стратегії диверсифікації? Наведіть приклади. Обґрунтуйте чому. Дайте їм характеристику і оцінку.
54. В яких випадках і за яких умов на результати господарської діяльності підприємств позитивно впливає застосування (реалізація) стратегії *спеціалізації*, а в яких – *диверсифікації*?
55. В чому полягає суть стратегії реорганізації? Які сценарії (варіанти) стратегії реорганізації Вам відомі? Дайте їх характеристику з позицій практичного застосування.
56. В яких випадках і за яких умов слід (доцільно) реалізувати (застосувати) *стратегії реорганізації*? Наведіть приклади.
57. Які конкретні стратегії цілеспрямованого скорочення Вам відомі? Які дії (заходи) конкурентів і зміни у їх становищі на ринку і в галузі можуть спричинити застосування (впровадження, реалізацію) на Вашому (відомому Вам) підприємстві *стратегії скорочення*? Яких змін очікують фірми, реалізуючи стратегію звуження поля діяльності (в сфері продуктів, ринків, технологій)?
58. В яких випадках і за якими схемами (в яких формах) можлива (необхідна) ліквідація підприємств в Україні, згідно чинним законодавством? За яких причин і в якій формі найчастіше (в основному) здійснюється ліквідація українських



- підприємств? Дайте оцінку даних причин і форм здійснення ліквідації українських підприємств в розрізі різних типів форм власності, організаційно-економічної побудови і організаційно-правового статусу українських підприємств?
59. В яких випадках і за якими схемами (в яких формах) можлива (необхідна) реорганізація підприємства? З якою метою проводиться реорганізація (реконструкція) підприємства? З якою конкретною метою застосовувалась на відомому Вам підприємстві стратегія реконструкції?
  60. Назвіть види стратегії реорганізації і наведіть конкретні приклади застосування стратегій реорганізації на відомих Вам підприємствах (фірмах). Які форми реструктуризації підприємств найчастіше застосовують в Україні?
  61. В чому полягає суть стратегії концентрованого розвитку? Які сценарії (варіанти) стратегії концентрованого зростання Вам відомі?
  62. В яких сферах доцільно реалізовувати стратегії внутрішнього, а в яких зовнішнього розвитку? Якими критеріями оцінки слід керуватися при виборі типу (за вектором спрямування зусиль - внутрішнього чи зовнішнього) стратегії розвитку підприємства? Які шляхи розвитку обрало Ваше (або відоме Вам) підприємство?
  63. Які альтернативні напрями розвитку фірми (альтернативні стратегії) можуть бути реалізовані (застосовані) в сфері "продукт-ринок"? Яку стратегію обрало Ваше (або відоме Вам) підприємство? Якими критеріями керувались при обранні даної стратегії? Які зміни очікують від реалізації даної (обраної) стратегії економічні (нові продукти, нові ринки тощо); технологічні (нові технології, зміст навколишнього середовища тощо); організаційні, соціальні, інші?
  64. Поясніть, що таке, з якою метою і на яких рівнях (у скільки етапів) здійснюють стратегічну сегментацію зовнішнього оточення (а саме, ринку діяльності) фірми? Чим завершується сегментація ринку (що є її результатом)? Що таке ринково-продуктова таблиця? Що таке стратегічна зона господарювання (СЗГ) фірми?
  65. Наведіть приклади *цільових сегментів ринку* (виділених за стандартними процедурами (етапами – макросегментація і мікросегментація) і позиціями (критеріями – потребою, технологіями, типом клієнтів, географічним районом (макросегментація); географічними, соціально-демографічними, соціально-економічними, соціально-культурними, за вигодами, на які претендують потенційні клієнти, поведінковими або географічними, технологічними, юридичними, економічними та іншими (мікросегментація)), *які сегменти відповідають можливостям розвитку відомої Вам організації (фірми, підприємства) та особливостям розвитку ринку.*
  66. Що таке стратегічна зона господарювання (СЗГ) фірми? Яким чином (якими методами і показниками) можна здійснити оцінку привабливості СЗГ організації (привабливості ринку для організації)? Назвіть джерела інформації про ринок, яка є необхідною для визначення привабливості ринку для фірми.
  67. Що таке стратегічний потенціал підприємства і яким чином його можна визначити (оцінити)? Дайте оцінку стратегічного потенціалу вашого (конкретного) підприємства.
  68. Що таке конкурентна перевага (її види), конкурентний статус (КС) організації і яким чином (якими методами і показниками) його (КСО) можна визначити (оцінити)? Назвіть джерела інформації про конкурентів, яка є необхідною для визначення конкурентної переваги і конкурентного статусу фірми.
  69. Дайте загальну характеристику основних методів (моделей) вибору (генерації) фірмою стратегічних альтернатив (СА) на бізнес-рівні: "кривої накопиченого досвіду"; "ЖЦП" – життєвого циклу пониту, "ЖЦТ" – життєвого циклу

технології; матриці "продукт-ринок" (яку запропонував І.Ансофф); моделі М.Портера та інші.

70. Яким чином на основі життєвого циклу продукту можна сформувати (запланувати) портфель продукції фірми? Як впливають на життєвий цикл продукту нові технології? Чи всі продукти повинні проходити через усі стадії ЖЦП, а якщо ні, то які фактори (умови) впливають на цей процес? Яким чином на основі життєвого циклу продукту можна формувати фінансові стратегії і стратегії в сфері "продукт-ринок"?
71. Що таке життєвий цикл технології, які його стадії? Чому, зазвичай, українські підприємства намагаються продовжити період зрілості технології? Яка з 2-х технологій:
  - а) принесе фірмі найбільший прибуток;
  - б) забезпечить виробництво більш конкурентоспроможної продукції;
  - в) відіграє більш суттєву роль в майбутньому фірми за умови, що 1-ша технологія досягла стадії зрілості, а 2-га знаходиться на стадії розвитку?
72. Для чого (з якою метою) застосовують криву накопиченого досвіду в практиці стратегічного управління? Яким чином впливають темпи розвитку певного сектора економіки на питомі затрати на одиницю продукції? Чи можна застосовувати одну й ту ж криву накопиченого досвіду для усіх секторів ринку і економіки?
73. Дайте характеристику змісту та основним етапам портфельного аналізу організації. Яким чином використовуються основні напрями і способи застосування результатів портфельного аналізу організації?
74. Дайте загальну характеристику (а саме, визначте призначення, особливості побудови, обмеження щодо використання, переваги і недоліки, порівняльну характеристику тощо) основних моделей (матриць, методів) вибору (генерації) фірмою стратегічних альтернатив (СА) на корпоративному рівні: матриці BCG (матриці "зростання-частка ринку"); матриці МакКінсі (матриці "привабливість СЗГ (ринку) – конкурентоспроможність (конкурентний статус) організації"); матриці Шелл-Direct Policy Matrix (матриці "галузева привабливість – конкурентоспроможність організації") та інших.
75. Для чого і яким чином здійснюється оцінка привабливості СЗГ: критерії, алгоритм, формалізовані моделі (формули) оцінки?
76. Дайте характеристику матриці BCG: змісту, функцій (призначення), умов доцільності та можливості застосування, процедур побудови та аналізу.
77. Для чого і яким чином здійснюється оцінка (наведіть і охарактеризуйте формалізовані моделі оцінки) конкурентного статусу фірми в обраній СЗГ?
78. Як можна оцінити (формалізувати модель) майбутню ефективність конкурентної стратегії, яку обрала фірма? Що таке потенціал (фактичний і стратегічний) фірми і як та для чого здійснюють його оцінку? Для чого використовують дані показники (ефективність вибраної стратегії і потенціал фірми)?
79. Дайте характеристику матриці МакКінсі: змісту, функцій (призначення), умов доцільності та можливості застосування, особливостей використання, процедур побудови та аналізу. Яка різниця між матрицею МакКінсі і матрицею Шелл ("галузевої привабливості – конкурентоспроможності фірми")?
80. Опишіть і дайте розгорнуту характеристику алгоритму процедури обґрунтування привабливості стратегічної позиції фірми в обраній СЗГ.
81. Що лежить в основі розробки стратегій? Які фактори впливають на вибір стратегії? Які стратегічні альтернативи розвитку бізнесу Вам відомі? Дайте їх загальну оцінку (характеристику).

82. Які стратегії рекомендуються для українських підприємств в перехідний період? Наведіть їх перелік, дайте характеристику і обґрунтуйте умови застосування.
83. Які альтернативні варіанти конкурентних стратегій можна (доцільно) застосовувати в фрагментарних галузях? Які галузі вважаються фрагментарними? Перерахуйте через які причини галузь може бути віднесена до фрагментарних (ознаки за якими галузь може бути оцінена як фрагментарна).
84. Які стратегії рекомендуються для українських підприємств, що розвиваються? Наведіть їх перелік, дайте характеристику і обґрунтуйте умови застосування (вибору).
85. Які стратегії рекомендуються для слабкого бізнесу? Наведіть їх перелік, дайте характеристику і обґрунтуйте умови застосування (вибору).
86. Що лежить в основі вибору стратегії? У чому полягає альтернативність вибору стратегій? Назвіть принципи і представте технологію (алгоритм) вибору стратегій на різних рівнях організаційно-економічної структури бізнесу. Перерахуйте базовий перелік стратегічних альтернатив для вибору підприємством конкретної стратегії на бізнес-рівні.
87. Дайте оцінку ролі інформаційних технологій в процесах вироблення, обґрунтування та вибору оптимальної стратегії підприємства.
88. Яким чином (за допомогою якого інструментарію) можна представити (інтерпретувати) стратегію розвитку підприємства (назвіть, які саме її елементи) і процедуру вибору оптимальних стратегічних альтернатив (сценарії стратегії) з точки зору (в контексті) інформаційних технологій?
89. Дайте характеристику змісту стратегії інноваційної цінності. Чим вона відрізняється від конкурентних стратегій підприємства? Яким чином забезпечується її реалізація?
90. Яка ситуація склалася на вітчизняних підприємствах у питанні застосування інструментарію стратегічного менеджменту? Розгляньте об'єктивні та суб'єктивні фактори, які вплинули та впливають на цю ситуацію (цей стан). Порівняйте сучасну практику та моделі запровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних та закордонних (США, Японія, ЄС, Китай, Росія) підприємствах.

### **Практичні ситуаційні завдання (задачи)\*.**

**Завдання 1. Характеристика ситуації.** За п'ятнадцять років свого існування підприємство "ЛАЗ" стало великим спеціалізованим підприємством, основною сферою діяльності якого є виробництво автобусів міського сполучення, а також запасних частин до них. В 1994 році у процесі корпоративізації державне підприємство перетворилось у ВАТ "ЛАЗ", а в 1997 році проведено його реструктуризацію.

Незважаючи на запобіжні заходи, з 1994 році почалося різке скорочення обсягів реалізації, зумовлене відміною держзамовлень і зростання ціни на автобуси. У 1996 році обсяг виробництва й реалізації становив лише близько 13%. Однак з 1997 року спостерігаються перші ознаки поживлення виробництва.

Протягом останніх років відбувалися процеси приведення чисельності працюючих до реальних потреб виробництва. Наприклад, за 1997 рік середньостатистична чисельність працівників знизилась на 20%. Водночас зменшилися втрати робочого часу, зросла продуктивність праці.

Однією з причин поліпшення фінансових результатів "ЛАЗ" є вдосконалення системи збуту продукції. Наприклад, у 1998 році через дилерів реалізовано близько 1050 автобусів.

\* Деякі завдання (задачи) зпозичені з джерел [52; 80; 93; 123] загального списку рекомендованої літератури наводяться з певними змінами.

Згідно з проведеними маркетинговими дослідженнями й аналізом внутрішніх можливостей "ЛАЗ" прогнозується подальше річне збільшення обсягів продажу продукції на 4% як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому, зокрема в Росії. Прагнучи завоювати конкурентні переваги, підприємство працює над поліпшенням якості та зниженням собівартості продукції.

Основним ринком збуту продукції цього виробника залишається ринок України. ВАТ "ЛАЗ" є безсумнівним лідером на ринку приміських автобусів. Ринок міжміських автобусів в Україні розподілений між "Ікарусом" (Угорщина) і "ЛАЗ", хоча перевагу утримує вітчизняний виробник автобусів. До недавнього часу цей ринок утримує вітчизняний виробник автобусів. Ринок міських автобусів до недавня розподілявся між фірмами "Ікарус" та ЛАЗ (Росія). Беручи до ваги те, що в Україну практично припинилися поставки імпорتنих автобусів, ВАТ "ЛАЗ" прагне завоювати нові сегменти ринку – міських і малих приміських автобусів. Очікуваний попит на автобуси в Україні у найближчі п'ять років щорічно збільшуватиметься як через необхідність оновлення парку автобусів, так і через його розширення.

На російському ринку сьогодні присутні п'ять потужних постачальників автобусів, два з яких контролюють 60% ринку. Середні ціни конкурентів вищі, ніж на продукцію "ЛАЗ". Російський ринок нестабільний, покупці надають перевагу тривалим зв'язкам з продавцями. І одними параметрами, які визначають рішення про купівлю, є низька ціна, задовільна якість продукції, надійність і тривалість гарантійного терміну. З метою збільшення експорту автобусів на ринки Росії "ЛАЗ" планує організувати сервісні пункти, рекламу.

Потенційними конкурентами ВАТ "ЛАЗ" є фірми "Мерседес", "Вольво", "Неоплан", "Івеко", "Рено", але в Україну переважно здійснюються поставки автобусів, які були в експлуатації

#### *Завдання:*

- Визначте (окресліть) СЗГ ВАТ "ЛАЗ", виділені за ознаками: потреби (продукти), тип споживачів, географічний ринок, вид діяльності;
- визначте, які стратегії використовувала підприємство "ЛАЗ" на різних етапах свого існування;
- сформулюйте основні цілі ВАТ "ЛАЗ" на найближчу перспективу;
- визберіть стратегічні напрямки його розвитку;
- сформулюйте стратегії, які рекомендовано реалізувати на підприємстві в межах його стратегічного набору у відповідності до обраних напрямків розвитку для досягнення окреслених цілей.

**Завдання 2. Характеристика ситуації.** Підприємство "Львівприлад" до початку 90-х років належало до найпотужніших виробників електровимірювальних приладів. На підприємстві працювали понад 5 тис. осіб. Вони виробляли близько 660 тис. одиниць 20 видів продукції, які користувалися сталим попитом у споживачів.

Однак з 1992 р. підприємство охопила криза: обсяги скоротилися майже в 60 разів і, відповідно, зменшилась чисельність працівників. На думку керівництва підприємства, основними причинами такого стану стали:

- певні бар'єри для освоєння підприємством ринків колишніх республік СРСР і країн соціалістичного табору, які об'єктивно виникли у результаті краху і розпаду комуністичного блоку як єдиної політико-економічної системи та створенні на цих теренах незалежних держав, між якими (а саме між їх господарюючими суб'єктами) на певний період часу відбувся розрив економічних зв'язків;
- невідповідність виробів міжнародним стандартам;
- в'яла небезпечних і агресивних конкурентів з південно-азійського регіону, виробів яких значно дешевші та якісніші.

У 1996 р. завод було перетворено у відкрите акціонерне товариство (ВАТ), акції якого належали: державі (80,3%); 16 юридичним (5,2%); 1520 фізичним особам, зокрема працівникам підприємства (14,5%). Державні корпоративні права на управління акціями ВАТ "Львівприлад" терміном на п'ять років було передано обласній адміністрації. Проте реорганізація не дала бажаних результатів. На сьогодні у традиційному виробництві зайнято лише 420 осіб, а ще 1,6 тис. осіб перебуває у відпустках за власний рахунок. Кредиторська заборгованість становить 5 млн. грн. на рахунки "Львівприладу" накладено арешт. Основні фонди старіють, рівень їх спрацювання досягнув критичної межі. За оцінками фахівців, унаслідок продажу цих фондів вдалося б отримати лише 3,6 млн. грн.

Кілька разів ВАТ "Львівприлад" робив спроби знайти інвестора, але, на жаль, безрезультатно. За підрахунками, на модернізацію усього виробництва потрібно понад 300 тис. доларів, хоча існують альтернативні варіанти менших інвестицій – 120 тис. доларів для переобладнання однієї виробничої лінії. Проте переговори закінчувалися одразу ж після ознайомлення з підприємством. Іноземців відлякував також несприятливий інвестиційний клімат в Україні.

**Завдання:** запропонуйте три (мінімально) можливі стратегічні альтернативи розвитку ВАТ "Львівприлад" за існуючих умов, вказавши переваги та недоліки кожної з них.

**Завдання 3. Характеристика ситуації.** Підприємство холдингового типу "Нафтохімічний концерн" – визначний в Україні лідер у виробництві нафтохімічної та сільськогосподарської продукції, полімерів, хлорвуглеводів, кольорових металів, товарів споживання. Загалом воно є виробником понад 100 видів продукції.

Значна частина продукції (понад 80%) призначена для подальшої переробки, тобто основними споживачами є підприємства обробної промисловості. Ця обставина мала різні наслідки для успіху бізнесу даного підприємства залежно від діючої системи господарювання. За часів централізованого розподілу продукції за цінами, які забезпечували відповідну рентабельність, вона надходила заздалегідь визначеним підприємствам. При переході до ринкової економіки з'ясувалося, що "НХК" має нефективну систему управління, не визначено його пріоритетні напрями розвитку в нових умовах господарювання.

Гігантські розміри даного підприємства (холдинг об'єднує вісім гірничодобувних, металургійних, хімічних і нафтохімічних заводів) тільки ускладнили ці проблеми. Прибутки, які отримували окремі підрозділи підприємства, вкладали в нерентабельні виробництва. Врешті-решт доволі швидко "НХК" залишився без обігових коштів, у повній залежності від гуртових покупок.

Після деяких сумнівів вище керівництво "НХК" ухвалило рішення щодо приєднання двох нафтогазовидобувних підприємств, щоб створити замкнений цикл на деяких виробництвах. Однак невеликий виграш від отримання дешевих нафтопродуктів міг призвести до банкрутства й приєднані підприємства.

Під державні гарантії було взято кредит для будівництва заводу з виробництва поліетилену. Хоча це також не дало бажаних результатів. Річний обсяг реалізації зменшився на 19 %, балансові збитки порівняно з попереднім роком збільшилися у чотири рази, швидко зростала кредиторська заборгованість (35 % за рік).

Наприкінці минулого року за рішенням уряду контрольний пакет акцій "НХК" передано в управління СП "ТНК", яке працює на українському ринку переробки нафти, реалізації нафтопродуктів і продукції хімічної промисловості. Проведений аналіз засвідчив, що постійне зростання кредиторської заборгованості було зумовлене нестачею обігових коштів, збитковою діяльністю та некваліфікованими діями керівництва. Було зроблено спробу удосконалити систему управління, замінено частину керівників вищого рівня. Деякі зрушення відбулися (частково ліквідовано заборгованість за енергоресурси). Три з восьми заводів нафтохімічного концерну

збільшили випуск продукції порівняно з рівнем минулого року, тим часом як на решті підприємств в сфері виробництва становив 15-28%. Стало зрозумілим, що передача "НХК" в управління уповноваженій особі швидкого результату не принесе.

Погашення зборгованості перед усіма кредиторами, на думку деяких експертів, можливе лише у випадку банкрутства підприємства. Та керівництво ще сподівалося залучити нових інвесторів (зацікавленість у співпраці вже виявили декілька зарубіжних компаній). Однак радикальним антикризовим заходом вважають реструктуризацію концерну, зокрема створення на його базі 14 самостійних підприємств зі статусом юридичної особи.

Таким чином, нафтохімічний холдинг, вартість якого ще п'ять років тому інвестори оцінювали в один мільярд доларів, сьогодні шукає шляхи до виживання.

*Завдання:* проаналізуйте ситуацію і визначте:

- 1) СЗГ "НХК" згідно критеріїв: потреба (продукт), тип споживачів, географічний ринок, вид діяльності;
- 2) стратегії, які використовувало підприємство "НХК" на різних етапах свого існування;
- 3) стратегічні помилки, які були допущені керівництвом холдингу "НХК" у визначенні стратегії;
- 4) стратегії, які можна порекомендувати підприємству для виходу з проблемних ситуацій.

*Завдання 4. Характеристика ситуації.* Аудиторська фірма ТзОВ "СуперАудит" була створена і зареєстрована в грудні 1993 року у Прикарпатському регіоні України. На протязі 1994—першої половини 1995 року фірма переважно займалась наданням консультаційних послуг в галузі оподаткування невеликим комерційним підприємствам. У другій половині 1995 року основним видом діяльності став обов'язковий аудит фінансової звітності. Коло клієнтів фірми значно розширилося: вона почала обслуговувати великі та середні акціонерні компанії, що займалися різними видами діяльності. Штат співробітників фірми "СуперАудит" збільшився з 6 чоловіків, що працювали на момент створення фірми, до 36 чоловік у грудні 1995 року. Було створено три відділи: загального аудиту, консалтингу і обслуговування корпоративних клієнтів.

Протягом 1996 року склад клієнтів і доходи фірми були стабільними. Але на початку 1997 року аудиторська фірма була змушена скоротити штат співробітників до 22 чоловіків, особливо за рахунок відділу загального аудиту, оскільки у зв'язку з відміною обов'язкового щорічного аудиту для господарських товариств доходи фірми значно зменшилися. Труднощі виникли і в роботі відділу обслуговування корпоративних клієнтів: багато компаній відтермінували проплати за надані бухгалтерські і аудиторські послуги.

В середині 1997 року керівництво фірми вирішило провести реорганізацію свого бізнесу і об'єднатися з декількома невеликими аудиторськими фірмами, що працювали в інших містах Прикарпатського регіону. Ці фірми увійшли до складу ТзОВ "СуперАудит" на правах філій. Пріоритетним напрямом діяльності фірми "СуперАудит" став консалтинг, а для посилення позицій у цьому секторі бізнесу і масового залучення клієнтів фахівці фірми почали регулярно проводити семінари для бухгалтерів і видавати професійний щомісячний журнал "Супер Бухгалтер". На реалізацію цих бізнес-проектів було взято кредит в банку "Великий кредит".

Через декілька місяців ЗАТ "СуперАудит" завершило звітний 1997 рік з великими збитками. Ситуація практично не поліпшилася і протягом 1998 року. Доходи від великих корпоративних клієнтів постійно скорочувалися. Старі клієнти поступово переходили на обслуговування до інших фірм, незадоволені тим, що провідні фахівці "СуперАудиту" постійно працювали на семінарах і готували матеріали для журналу, а підготовку звітності і аудиторської перевірки проводили молоді недосвідчені аудитори. Семінари себе не виправдовували, оскільки більшість бухгалтерів відвідували семінари інших аудиторських фірм, які розпочали їх проведення ще в

1993 році. Видання журналу "СуперБухгалтер" також виявилось нерентабельним через те, що фірма була практично невідомою в інших регіонах України, не проводила належну рекламну компанію і не мала відповідних каналів збуту.

Зрештою, на початку 1999 року керівництво аудиторської фірми прийняло рішення про припинення діяльності і ліквідацію.

*Завдання.* проаналізуйте ситуацію і визначте:

- 1) СЗГ фірми "Супер Аудит", виділені на різних етапах існування фірми за ознаками предметною (продукт), технологічною (вид діяльності), типом існування, географічною;
- 2) стратегії, які використовувала фірма "СуперАудит" на різних етапах свого існування;
- 3) стратегічні помилки, які були допущені керівництвом фірми у визначенні стратегії;
- 4) стратегії, які можна порекомендувати фірмі для виходу з ситуації, що склалася.

*Завдання 5. Характеристика ситуації.* Київський завод "Оболонь" створено в 1980 році. У 1992 році його приватизовано і перетворено на акціонерне товариство (АТ) закритого типу. Основна частина прибутку (60–70%) спрямовувалась на розвиток виробництва. Було оновлено ліноче обладнання, закуплено ліній розливання пива у пляшки та кеги. Останніми роками ринкова частка цього підприємства досягає 20%. Особливу увагу на підприємстві приділяють розширенню асортименту. Окрім пива (тїлома вага якого становить 55% сукупного обсягу у товарній продукції) завод випускає лікувальні мінеральні води (3%), напої за ліцензією компанії "Пепсіко" та безалкогольні напої (26%), слабоалкогольні напої (14%) та інші продукти (12%).

Структура собівартості оболонського пива така: витрати на сировину – 53%; на електроенергію – 10%; зарплата – 11%, амортизація – 1,1%.

До 15–20% пива АТ "Оболонь" експортує в Росію; невеликі поставки здійснюються у Грузію, Азербайджан, Білорусь, Польщу, Італію, Великобританію, США та Канаду.

Проте не так вже й просто дається ЗАТ "Оболонь" його бізнес. Так, розглядаючи досить стабільний ринок пива серед його лідерів, окрім ЗАТ "Оболонь", слід виділити такі компанії як Sun Interbrew Ukraine з торговими марками "Гетьман", "Рогань", "Чернігівське", "Янтар", Tuller та Stella Artois. На ринку діє й транснаціональна корпорація Baltic Beverage Holdings (ВВН) ("Славутин", "Львівське" та Tuborg).

Також багато на цьому ринку і фірм-імпортерів пива, які самі не займаються виробництвом, а лише імпортом і торгівлею. Тут є певна особливість. Такі компанії, що імпортують товар з країни, яка має податкові пільги для експорту, уникають сплати податків, а отже, витрачають частину своїх коштів, яку можуть далі вкладати в розвиток свого бізнесу. Крім цього, компанії зареєстровані в офшорах, ухиляючись від сплати податків і торгуючи товарами, також отримують явні конкурентні переваги перед суто національним виробником. Як видно, в такий спосіб саме національне виробництво, яке законно сплачує усі податки, поставивши в нерівні умови на конкурентному ринку. Тому йому доводиться щавлятися до певних маркетів виходу-ходу, бо інакше бізнесу – кінець.

Також існують проблеми в плані так званої недобросовісної конкуренції. Тому деколи доводиться "показувати зуби" таким конкурентам. Саме так і зробили, коли компанії довелося захищатися від спроб агресивно налаштованих донецьких конкурентів-"інвесторів" викупити контрольний пакет акцій, навіть всупереч рішення Антимонопольного комітету. Така стратегія з боку конкурентів, за певними припущеннями, проводиться з метою усунення конкурента за принципом – "викупив і збанкрутував" (так і конкурент зникає, і його колишні торгові марки використати можна, які вже встигли заробити певний імідж на ринку).

На майбутнє, в контексті програми підтримки вітчизняного виробника, передбачається, що уряд згідно нового податкового кодексу створить умови, щоб компанія, яка вкладє кошти в розвиток власної о бізнесу, не лише не сплачувала податки із цих коштів, а й отримувала реальну можливість одержати пільгові кредити на розвиток. А якщо компанія, що працює на ринку України й має у статутному фонді лише український капітал, захоче інвестувати кошти

в якійсь проєкті, то й відсоток дисконтування під час створення таких проєктів буде набагато нижчим. Повторюємо, що все це передбачено в рамках державної програми підтримки національного виробника, щоб він отримав пріоритет на ринку, порівняно із фірмами, що лише займаються імпортом і/або є представниками іноземних інвесторів.

Хоча, також передбачається, що в перспективі, за умов вступу України в СОТ, на ринок пива України придуть великі транснаціональні корпорації, які володіють просто колосальними капіталами і діють за уже згадуваним принципом "купив і збанкрутував".

*Завдання:*

1. Сформулюйте місію ЗАТ "Оболонь".
2. Вважіть його ціль.
3. Виділіть СЗГ ЗАТ "Оболонь".
4. Які стратегії використовувало (застосовувало) ЗАТ в процесі своєї діяльності та розвитку?
5. Проаналізуйте середовище ЗАТ "Оболонь" і визначте сильні та слабкі сторони ЗАТ, а також можливості й загрози його зовнішнього середовища згідно описаної ситуації.
6. Визначте чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які будуть враховуватись при формуванні стратегії ЗАТ "Оболонь".
7. Оцініть привабливість виробництва пива та конкурентну позицію АТ "Оболонь" за основними видами продукції, застосовуючи модель М. Портера та таблиці 5/1 і 5/2.
8. Побудуйте матрицю "привабливість ринку – конкурентна позиція" та сформулюйте стратегії діяльності для кожного бізнес-напрямку підприємства.
9. Побудуйте матрицю БКГ. *Обґрунтуйте* доцільність та перспективи випуску кетового пива.

*Таблиця 5/1*

#### Оцінювання привабливості галузі

Параметр галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості (1 – 5 балів)	Результат
1. Зростання			
2. Технологічна стабільність			
3. Прибутковість			
4. Розмір			Σ

*Таблиця 5/2*

#### Оцінювання конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу у галузі

Параметр галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості (1 – 5 балів)	Результат
1. Ноу-хау			
2. Витрати виробництва			
3. Якість продукції			
4. Частка ринку			Σ

*Завдання 6. Характеристика ситуації.* ВАТ "Львівхолд", як і більшість колишніх успішних державних сховищ продуктів, пережило не найкращі часи: виробництво сільськогосподарської продукції катастрофічно скоротилося, а на утримання приміщень доводилося брати кредити під астрономічні відсотки. В цих умовах було прийнято рішення – відійти від ролі примітивного о



зберігача продуктів харчування та спробувати себе у новій ролі гуртового продавця. Поступово підприємство нарощувало обігові кошти та розширювало асортимент, який охоплював майже тисячу найменувань продуктів. З 1997 р. "Львівхолод" працює рентабельно. Частину прибутку використовують на розвиток виробничої бази, а працівникам регулярно виплачується заробітна плата.

"Львівхолод" орієнтується на вітчизняний асортимент товарів, який може дати невеликий, але стабільний прибуток за рахунок збільшення обсягу реалізації. Наценка становить не більше 3-4 %, хоч іноді її обмежують 1-2 %. Виробникові вигідно мати справу з "Львівхолодом", заощаджуючи на складуванні свого товару.

Гуртівня підтримує добрі зв'язки як з місцевими виробниками, так і з віддаленими суслами. Сьогодні вже навіть не доводиться шукати постачальників. Виробники телефонують самі, тому залишається вибрати найпривабливішу пропозицію. Найвигідніше закуповувати крупи, борошно, цукор, рибні консерви. Цей асортимент має короткий період обігу – 10-14 днів, а вершкове масло, навпаки, затримується на складах впродовж 3-5 місяців. "Львівхолод" не відмовляється від менш прибуткових продуктів, бажаючи утримати клієнта як низькими цінами, так і різноманітністю асортименту.

На "Львівхолоді" створено власну лабораторію, яка відновляє якість продуктів. Вона ставить на накладній штамп про те, що продукція сертифікована та відповідає якості. У разі непорозуміння чи претензій споживач може звернутися до "дегустаційного" підрозділу, але нарікань не зафіксовано. Навпаки, лабораторія повертає неякісну продукцію деяким виробникам.

"Львівхолод" відкрив філії невеликих міст, щоб розвантажити головну базу та полегшити клієнтам доступ до товару. Внутрішньої реорганізації зазнала і сама головна база. Тут закінчили облаштування виставкової зали, де представлено весь наявний асортимент гуртівні. Процедура оформлення документів триває не більше п'яти-семи хвилин. Для зручності всіх категорій покупців та пришвидшення темпів продажу удосконалено процес фасування продуктів.

Упродовж двох останніх років ВАТ розширює роздрібну торговельну мережу. "Львівхолод" викупив майно найбільшій підприємств торгівлі, які розташовувалися в орендованих приміщеннях і, не маючи обігових коштів, практично припинили свою діяльність, а їхніх працівників зарахував до свого штату. Цим закладам торгівлі надано кредит, продавцям регулярно виплачують заробітну плату. ВАТ, щоб стимулювати продаж, спочатку надавало навіть "чужим" магазинам безпроцентні товарні кредити на десять днів. Більшість з них доволі швидко нагромадили власні обігові кошти.

Магазини "Львівхолоду" перебувають на повному його забезпеченні, не обтяжуючи себе пошуками товару чи транспорту. Основне їхнє завдання – замовляти потрібний асортимент і втримати націнку до 15 %. Показово, що у магазині, розташованому на території товариства, наценка не перевищує 4 %. Сюди завозять навіть хліб і ковбаси з інших підприємств для поповнення асортименту.

#### *Завдання:*

- а) встановити СЗГ ВАТ "Львівхолод" за ознаками: продукція, тип споживачів, географічний ринок, вид діяльності;
- б) визначте, які стратегії використовувало (застосувало) ВАТ "Львівхолод" в процесі своєї діяльності та розвитку;

- в) визначте чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які враховуються при формуванні стратегії ВАТ "Львівхолод";
- г) визначте сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища ВАТ "Львівхолод";
- д) проаналізуйте середовище ВАТ "Львівхолод" методом SWOT.

➤ **Завдання 7.** Використовуючи інформацію про зовнішнє середовище вітчизняного гіпотетичного приладобудівного підприємства (див. таблицю 7/1):

- а) задайте нові значення (зміну) факторів макрооточення приладобудівного підприємства, виходячи з існуючих тенденцій їх зміни в Україні на даний момент;
- б) визначте вплив (прояв) факторів макросередовища (за старими і новими їх значеннями) на це підприємство. Подайте результати у вигляді таблиці (див. таблицю 9/2);
- в) запропонуйте конкретні дії підприємства виходячи із впливу наведених факторів.

Таблиця 7/1

**Фактори макросередовища підприємства**

Група факторів	Фактор	Тенденції зміни фактора
1. Рівень розвитку економіки	1.1. Інфляція	
	1.2. Дефіцит державного бюджету	
	1.3. Зміна структури державних видатків	
	1.4. Спад виробництва	
	1.5. Зростання безробіття	
	1.6. Встановлення високих податкових ставок	
	1.7. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	
	1.8. Зниження стабільності в суспільстві	
	1.9. Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків	
	1.10. Підвищення мобільності населення	
	1.11. певне підвищення рівня освіти	
	1.12. НТП у сфері виробництва	
	1.13. НТП у соціальній сфері	
2. Державне регулювання економіки	2.1. Недосконала законодавча база	
	2.2. Антимонopolна політика	
	2.3. Регулювання експорту-імпорту	
	2.4. Недосконала патентно-лицензійна політика	
	2.5. Жорстка фінансова політика	
	2.6. Соціальний захист споживачів	
3. Природне (гео) середовище	3.1. Географічне положення країни	
	3.2. Географічні ринки збуту продукції	
4. Випадок	4.1. Стихійні лиха, війна (відсутність)	
	4.2. Винахід товари - субститутів	

➤ **Завдання 8.** Використовуючи інформацію про мікросередовище вітчизняного гіпотетичного приладобудівного підприємства (див. таблицю 8/1):

- а) визначте вплив на нього факторів мікросередовища. Результати наведіть у вигляді таблиці (див. таблицю 9/2);
- б) запропонуйте конкретні дії підприємства виходячи із впливу наведених факторів.

## Фактори мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактор	Тенденція зміни фактора
1. Постачальники	1.1. Постачання енергоносіїв, матеріали	Подорожчання матеріалів, енергоносіїв
	1.2. Постачання фінансових ресурсів	Підвищення ставок за кредит
2. Клієнти	2.1. Веліч підприємства України і Росії з будівництва космічних апаратів	Зростання попиту
	2.2. Ринок товарів народного споживання	Зменшення попиту через наявність досконаліших зарубіжних аналогів
	2.3. Ринок приладобудування	Стабільний та зростаючий попит
3. Конкуренти	3.1. Конкуренція на зовнішньому і внутрішньому ринку галузі ракетобудування	Невелика конкуренція
	3.2. Конкуренція при виробництві товарів народного споживання	Значна конкуренція
	3.3. Конкуренція на ринку товарів приладобудування	Невелика конкуренція
4. Кредитори	Внутрішні кредитори	Підвищення ставок за кредит

**Завдання 9.** Використовуючи інформацію про сильні та слабкі сторони (див. таблицю 9/1) і про фактори можливостей та загроз (див. таблиці 7/1 і 8/1)\* приладобудівного підприємства, побудуйте:

- складіть профіль зовнішнього та внутрішнього середовища;
- матрицю SWOT із зазначенням полів (запропонуйте стратегії для кожного поля);
- матриці можливостей та загроз.

Таблиця 9/1

## Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво	1. Наявність власних розробок продукції, новаторство 2. Ефективна система контролю якості 3. Низькі витрати на одиницю продукції	1. Велика енергоємність 2. Швидко старіючі виробничі потужності 3. Невповне використання потужностей
2. Фінансовий стан	1. Відсутність довгострокових боргів 2. Полігоспромишність 3. Незалежність від зовнішніх джерел фінансування	1. Низька ефективність активів 2. Наявність на балансі підприємства неприбуткових підприємств соціальної сфери 3. Обмежені інвестиційні можливості
3. Ефективність збуту та просування товарів	1. Стабільні канали поширення та просування товарів 2. Ділові переваги на зовнішньому ринку із монополією (на окремі товари) на внутрішньому ринку	1. Не визначені кошти для виходу та дослідження ринку

\* Для зручності роботи, порозділюйте фактори зовнішнього оточення як можливості і загрози в таблиці 9/2

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
4. Конкурентоспроможність	1. На внутрішньому і зовнішньому ринках певні види продукції досить конкурентноспроможні	1. Порівняно із зарубіжними аналогами окремі види продукції неконкурентноспроможні
5. Конкурентний потенціал	1. Використання прогресивних технологій для продуктив- монополістів 2. Наявність творчої активності персоналу, раціональних пропозицій	1. Невисока фондовіддача 2. Енергомстке виробництво 3. Низька ефективність використання інформаційних ресурсів
6. Екологічність виробництва	1. Зменшення обсягів викидів у повітря	1. Збільшення обсягу стічних вод
7. Соціальна ефективність	1. Компетентність персоналу 2. Певне поліпшення умов праці 3. Власна база професійної підготовки 4. Наявність оздоровчої бази, бібліотеки, спортзалу, дитячого садка	1. Висока плінність кадрів серед найбільш кваліфікованої та працездатної частини персоналу
8. Імідж підприємства	1. Компетентність керівника підприємства 2. Висока кваліфікація службовців. 3. Наявність спеціального висококласного обладнання в окремих цехах	1. Недосконале обладнання для офісів 2. Недостатня комп'ютеризація підприємства

Таблиця 9/2.

**Загрози та можливості зовнішнього середовища підприємства**

Можливості	Загрози
1. Куре політики на розвиток ринкових відносин	1. Високі податки
2. Невисока конкуренція за певними видами продукції	2. Нестабільність в економіці
3. ....	3. ....
.....	.....
п.	п.

**Завдання 10. Характеристика ситуації.** Фірма "Світоч" спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Вона діє у 9 секторах бізнесу, які визначаються (виділяються) за видами продукції та ринками збуту. Характеристика продуктово-ринкових секторів бізнесу фірми "Світоч" наведена в таблиці 10/1.

**Характеристика продуктово-ринкових секторів бізнесу  
кондитерської фірми "Світоч"**

Продуктово-ринковий сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу у найбільшого конкурента тис. грн.	Відносна конкурентна позиція на відповідному ринку
Карамель (Україна)	200,0	0,5	"АВК"	150,0	
Карамель (експорт)	23,7	2	"АВК"	25,0	
Печиво (Україна)	45,0	2	"АВК"	200,0	
Печиво (експорт)	48,5	5	"АВК"	15,0	
Чорний шоколад (Україна)	55,5	13	ЗАТ "Корона"	20,0	
Чорний шоколад (експорт)	11,0	14	СП "Рошен"	20,0	
Молочний шоколад (Україна)	21,2	15	ЗАТ "Корона"	8,5	
Молочний шоколад (експорт)	4,7	18	СП "Рошен"	10,0	
Шоколадні цукерки з наповнювачем (Україна)	392,0	8	СП "Рейнфорд-Україна"	490,0	

**Завдання:**

- а) здійснити позиціонування продуктово-ринкових секторів бізнесу кондитерської фірми "Світоч" за допомогою методу (матриці) ВСG;  
 б) визначте рекомендовані стратегії для окремих секторів бізнесу фірми "Світоч" та заходи (загальну стратегію) щодо оптимізації її господарського портфеля.

**Завдання 11. Характеристика ситуації.** Господарський портфель фірми "Буднівстмаркет" охоплює чотири види діяльності, що належать до різних галузей і які представлені в структурі фірми наступними самостійними господарськими підрозділами: А, В, С, D. Показники, що характеризують темпи зростання ринків відповідних галузей і частки господарських підрозділів фірми, які працюють у відповідних галузях наведені в наступній таблиці 11/1:

Таблиця 11/1

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Обсяг продажу лідера в галузі, тис. грн.	Відносна частка на відповідному ринку*
A	400	4	800	
B	50	18	550	
C	600	6	400	
D	300	12	180	

\* Відносну конкурентну позицію фірми "Світоч" по окремих продуктово-ринковим сегментам необхідно розраховувати самостійно на основі наведених даних.

\*\* Відносну конкурентну позицію фірми "Буднівстмаркет" по окремих сегментах бізнесу необхідно розраховувати самостійно на основі наведених даних.

**Завдання:**

- а) визначте з допомогою матриці BCG позиції окремих підрозділів бізнесу компанії "Будінвестмаркет" і розробіть для неї оптимальну стратегію розвитку, враховуючи переваги кожного виду бізнесу і необхідність оптимізації господарського портфеля.
- б) проаналізуйте позиції господарських підрозділів компанії "Будінвестмаркет" за допомогою матриці МакКінсі. Для цього попередньо самостійно визначте (оберіть) і дайте оцінку десяти факторам, які характеризують (формують) конкурентну силу (статус) підприємства "Будінвестмаркет" в секторах бізнесу А, В, С, D та їх ринкову привабливість. Для факторів формування привабливості СЗГ і конкурентного статусу підприємства, що будуть Вами обрані експертним шляхом, визначати слід фактичний бал їх впливу на відповідні показники, з врахуванням вагових коефіцієнтів їх важливості. А максимальна загальна оцінка впливу усіх факторів по кожному показнику (привабливості СЗГ і конкурентного статусу підприємства) має дорівнювати 10 балів;
- в) відповідно до позицій підрозділів А, В, С, D фірми "Будінвестмаркет" в матриці МакКінсі, визначте рекомендовану стратегію;
- г) порівняйте результати отримані за допомогою матриці BCG і матриці МакКінсі.

**Завдання 12.** Характеристика ситуації. Фірма "АССА" займається трьома видами бізнесу: А, В, С. Кожен вид бізнесу характеризується наступними даними:

Показники	А	В	С
Стадія ЖЦ бізнесу	Зростання	Зрілість	Знепад
Конкурентна позиція в бізнесі	Слабка	Сильна	Домінуюча

**Завдання:** на основі матриці ADL визначте позицію кожного бізнесу фірми, проаналізуйте їх і оберіть рекомендовану стратегію розвитку.

**Завдання 13.** На прикладі певного гіпотетичного підприємства:

1. Побудуйте матриці "життєвих циклів":

- а) щодо наявних СЗГ у 2000 році (див. табл. 13/1);  
 б) щодо прогнозованих СЗГ на 2005р. (див. табл. 13/2).

Таблиця 13/1.

Розмір ринку	Номер СЗГ	Характеристика СЗГ	Частка ринку	Конкурентний статус	Фаза ЖЦ СЗГ	Потреби у капітальних вкладеннях		Прибутковість
						Для підтримки конкурентного статусу	Для поліпшення конкурентного статусу	
○	СЗГ 1	Стабільний	0,9	Високий	Зрілість	Середня	Висока	Висока
○	СЗГ 2	Те саме	0,9	Дуже високий	Те саме	Те саме	Те саме	Те саме
○	СЗГ 3	Те саме	0,75	Середній	Те саме	Те саме	Те саме	Те саме

### Характеристика бізнесу підприємства в 2000 році

2. Складіть баланс СЗГ у 2005р. з наявних та пропозитованих СЗГ.

3. Обґрунтуйте ваш вибір СЗГ (чому віддано перевагу дибраним СЗГ, а від яких СЗГ слід відмовитись?)

Таблиця 13/1

### Прогноз бізнесу підприємства на 2005рік (пропозиції нових СЗГ)

Прогнозований розмір ринку	Номер СЗГ	Характеристика ринку	Прогноз частки ринку	Прогноз конкурентного статусу	Ступінь готовності до виробництва	Фаза ЖЦ СЗГ	Потреби у кап. вкладеннях		Прогноз прибутковості
							Для створення конкурентного статусу	Імовірність конкурентного статусу	
○	СЗГ4	Зростаючий	0,3	Дуже високий	Купівля виробництва	І фаза зростання	Висока	0,6	Висока
○	СЗГ5	Те саме	0,15	Високий	Те саме	І фаза зростання	Середня	0,6	Те саме
○	СЗГ6	Стабільний	0,25	Те саме	Те саме	ІІ фаза зростання	Висока	0,7	Дуже висока
○	СЗГ7	Зростаючий	0,5	Середній	Дослідний зразок	Зародження	Те саме	0,5	Середня

Примітка: фірма може здійснювати діяльність у 2005 р. не більш ніж у п'яти СЗГ.

**Завдання 14. Характеристика ситуації.** ВАТ "Капро" – відомий виробник особливої електропроводу, який використовується у машино- та приладобудуванні (сільськогосподарські машини, верстати, обладнання для холодильних установок, трансформатори, промислові контролери, мотори та генератори, компресори тощо).

В умовах директивно-планової економіки продукція "Капро" за державними цінами завжди знаходила споживача, який вчасно розраховувався за неї. З переходом на ринкові відносини становище "Капро" ускладнилося, незважаючи на те, що випускались конкурентоспроможні продукції для різних ринкових сегментів. Якість продукції висока, споживачі не мають претензій. Підприємство укомплектоване сучасним високопродуктивним устаткуванням, хоч і не особливо швидкісним, але високого рівня гнучкості, що сприяє швидкому переналадженню.

На ринку технічного проводу працює 30 підприємств-конкурентів із сукупним річним обсягом 600 млн. грн. Десять років тому їх було 43. Галузь характеризується широким асортиментом продукції з великим, але чітким поділом проводу на три класи за діаметром (таблиця 14/1).

Таблиця 14/1

### Характеристики продукції галузі

Діаметр проводу	Обсяг продажу, млн. грн.	Структура продажу, %	Продаж, тис. т.	Структура продажу в натуральному виразі, %	Середньорічний приріст, %	Середня ціна 1 т, тис. грн.
Великий	340	56,7	340	72,3	1	1,0
Середній	170	28,3	110	23,4	5	1,55
Малий	90	15,0	20	4,3	13	4,5
Разом	600	100	470	100	3,8	-

На перші чотири підприємства галузі припадає 70 % загального обсягу продажу. Найбільшим серед них вважають "Азов", яке реалізує три класи проводу. Річний обсяг продажу проводу великого діаметра – 7,2; середнього – 3,8; малого – 2,4 млн. грн.

Продукція галузі переважно реалізується виробникам виробничого обладнання. Вона продається безпосередньо споживачам через збутову мережу та дистриб'юторів.

Річний обсяг продажу ВАТ "Капро" – 17,5 млн. грн. Характеристика основних видів продукції товариство подана в таблиці 14/2.

Таблиця 14/2

**Характеристика продукції ВАТ "Капро"**

Діаметр проводу	Обсяг продажу, млн. грн.	Структура продажу, %	Продаж, тис. т.	Структура продажу в натур. виразі, %	Середньорічний приріст, %	Середня ціна 1 т, тис. грн.
Великий	4,375	25	4,935	40,3	1	0,887
Середній	10,325	59	6,685	54,6	1	1,55
Малий	2,8	16,0	0,63	5,1	16	4,44
Разом	17,5	100	12,25	100	1,7	-

На провід великого діаметра припадає 25, середнього – 59 і малого – тільки 16 % надходжень. Водночас дохід від продажу вагової одиниці тонкого проводу в чотири-п'ять разів вищий, порівняно з іншими видами. Завантаження обладнання, що випускає провід великого діаметра – 100, середнього – 90, малого – 80 %. Темпи зростання товариства нижчі ніж галузі загалом.

Особливу увагу керівництво "Капро" звертає на фінансовий стан. Вартість майна становить 23,25 млн. грн., зокрема основний капітал – 17,5 млн. грн. Як свідчить аналіз, 75% рахунків товариства ще не оплачені. Рентабельність власного капіталу становить 7,7%, а заборгованість перевищує власний капітал в 1,5 рази. Витрати на виробництво продукції становлять 15,4 млн. грн., з них змінні витрати – 12 млн. грн.

"Капро" має добре налагоджену систему збуту. Дистриб'ютори продають 60% тонкого проводу. Постійні клієнти купують 80% усієї продукції.

На думку голови правління, "Капро" має все необхідне для забезпечення приросту річного обсягу продажу приблизно на 8,5-9% і отримання більшого прибутку.

*Завдання:*

- проаналізуйте портфель продукції фірми "Капро" методом BCG;
- проаналізуйте портфель продукції фірми "Капро" методом "МакКінсі";
- порівняйте результати портфельного аналізу за двома методами, вкажіть причини відхилень;
- запропонуйте стратегію розвитку фірми "Капро" на коротку перспективу.

✓ *Завдання 15. Характеристика ситуації.* Фірма "ABC" спеціалізується на наданні авторемонтних послуг. Для спрощення прикладу виділимо і розглянемо лише один сектор бізнесу фірми – ремонт інжекторних двигунів. Характеристики (фактори) і оцінки привабливості даного сектора бізнесу і конкурентної позиції (статусу, сили) фірми на ринку даного сектору бізнесу наведені в таблиці 15/1.



## Характеристики привабливості бізнесу і конкурентного становища фірми "ABC"

Фактори формування конкурентного статусу підприємства	Фактична зважена оцінка, балів	Фактори формування привабливості бізнесу	Фактична зважена оцінка, балів
1. Відносна частка на ринку	0,5	1. Темп зростання ринку	1,4
2. Зростання частки ринку	0,7	2. Насиченість ринку	1,0
3. Кваліфікація персоналу	0,8	3. Норма прибутку в бізнесі	1,2
4. Відданість споживачів	0,7	4. Особливості конкуренції	0,8
5. Технологічні переваги	0,6	5. Поява нових технологій та обладнання	1
6. Маркетингові переваги	0,6	6. Пільгове оподаткування бізнесу	0,6
7. Гнучкість	0,4		
8. Цінова політика	0,5		
9. Вигідне розташування	0,5		
10. Надання додаткових послуг	0,2		
Загальна оцінка, балів	-	Загальна оцінка, балів	

Для факторів формування привабливості СЗГ і конкурентного статусу підприємства, які обрані експертним шляхом, визначено фактичний бал їх впливу на відповідні показники, з врахуванням вагових коефіцієнтів їх важливості. При цьому максимальна загальна оцінка впливу усіх факторів по кожному показнику (привабливості СЗГ і конкурентного статусу підприємства) має дорівнювати 10 балам.

**Завдання:**

- здійснити позионування бізнесу фірми "ABC" при допомозі методу (матриці) МакКвіста;
- визначте рекомендовану стратегію для даного сектору бізнесу фірми "ABC".

**Завдання 16. Характеристика ситуації.** Фірма "Ференці К" – приватне підприємство діяльність якого спрямована на надання транспортних послуг населенню. Характер послуги – перевезення пасажирів за маршрутом "Львів-Мостиська-Львів". Довжина маршруту – 80 км. Парк підприємства налічує 15 автобусів. Фірма розпочала свою діяльність з 1991 р., успішно розвивалась і на початок 1996 р. стала домінуючим лідером місцевого ринку, обслуговуючи приблизно  $\frac{1}{4}$  пасажиропотоку в даному напрямку. В ході діяльності фірма "Ференці К" успішно конкурувала з державним підприємством АТП-666 та індивідуальними перевізниками. Державне підприємство не могло здійснювати перевезення в повному обсязі з таких причин: застарілий парк обладнання, недостатні фінансування, проблеми в постачанні запасних частин, паливно-мастильних матеріалів, дефіцит кадрів, перевезення пасажирів пільгових категорій тощо. На відміну від нього фірма "Ференці К" мала 5 автобусів "Ікарус" 1988-1989 рр. випуску та 10 автобусів ЛАЗ, дружний колектив висококласних водіїв, ремонтників і відповідну ремонтну базу, можливість самостійно приймати рішення про перерозподіл прибутку.

Індивідуальні перевізники були слабо організовані та зіткнулися із серйозними проблемами щодо отримання ліцензій, проходження технічного огляду машин та медичного огляду водіїв.

Однак зі січня 1996 р. на ринку автоперевезень сталися різкі зміни: індивідуальні перевізники об'єдналися в асоціацію водіїв "Радар", а з 1997 р. на маршруті з'явилась фірма "Автосервіс".

Фірма "Ференці і К" не була готова до таких змін на ринку і почала втрачати переваги лідера. До січня 1996 р. кожна машина фірми здійснювала 10-12 рейсів за робочий день. За станом на 01.07.96 – 7-8 рейсів. Дані про загальну кількість пасажирів, перевезених фірмами-конкурентами, подано в таблиці 16/1.

Таблиця 16/1.

Динаміка переробітку ринку між конкурентами, тис. осіб/день

Перевізник	На 01.01.96	На 01.07.96	На 01.01.97
Фірма "Ференці і К"	8000	4500	2500
А ПІ-666	2000	2000	2000
Індивідуальні перевізники	1000	500	500
Асоціація водіїв "Радар"	-	5000	5500
Фірма "Автосервіс"	-	-	1000

Якщо в період 1991-1996 рр. підприємство займало 72% ринку, то за станом на 01.07.96 його частка зменшилась до 22,7%.

Загострення конкуренції зумовлено такими основними причинами:

- ⇒ збільшення кількості перевізників;
- ⇒ стабілізація попиту та темпів зростання ринку;
- ⇒ держава та інші форми підтримки фірм-конкурентів.

Фірма "Автосервіс" та члени асоціації "Радар" почали вводити в експлуатацію для перевезення пасажирів нові комфортабельні мікроавтобуси та автобуси туристичного класу. Водночас автобусний парк фірми "Ференці і К" залишився без змін. Крім того, були ще два досить вагомих фактори:

- ⇒ обов'язкове для всіх перевізників перевезення пасажирів пільгових категорій;
- ⇒ умови посадки пасажирів, тобто коли "Ференці і К" був фактичним монополістом, його автобуси стояли на зупинці до повного завантаження пасажирями, зі створенням асоціації водіїв "Радар" автобуси почали відправлятися за чітким графіком, незалежно від завантаження пасажирями. Отже, пасажирі могли зробити вибір між старим ЛАЗ-ом та комфортабельним мікроавтобусом або легким туристичним автобусом марки "Ікарус".

Внаслідок загострення конкуренції в галузі, зміни попиту споживачів (ко грої могли тепер їхати комфортно та зручно) фірма "Ференці і К" втратила позицію домінуючого лідера і перейшла на позиції сильного переслідувача, однак, якщо така тенденція збереглася б, фірма могла опинитися в ролі аутсайдерів (рис. 16/1).

Результати, яких досягла фірма в 1997 р., виявились значно гіршими за її потенційні можливості. Частка ринку скоротилася до 15%, хоча і "не досягнула" до песимістичних оцінок у 5% ринку, що обслуговується. В діяльності підприємства розширилася "стратегічна прогалина", тобто інтервал між трендом діяльності підприємства та трендом його потенційних можливостей (рис. 16/2).

Через скорочення кількості рейсів та кількості перевезених пасажирів прибуток фірми зменшився у 2 рази. Збільшилися витрати на утримання техніки, скоротилася чисельність персоналу (на 42,4%). Внаслідок звільнень та зменшення рівня заробітної плати погіршився морально-психологічний клімат у колективі, що, у свою чергу, відбивалося на роботі з клієнтами.

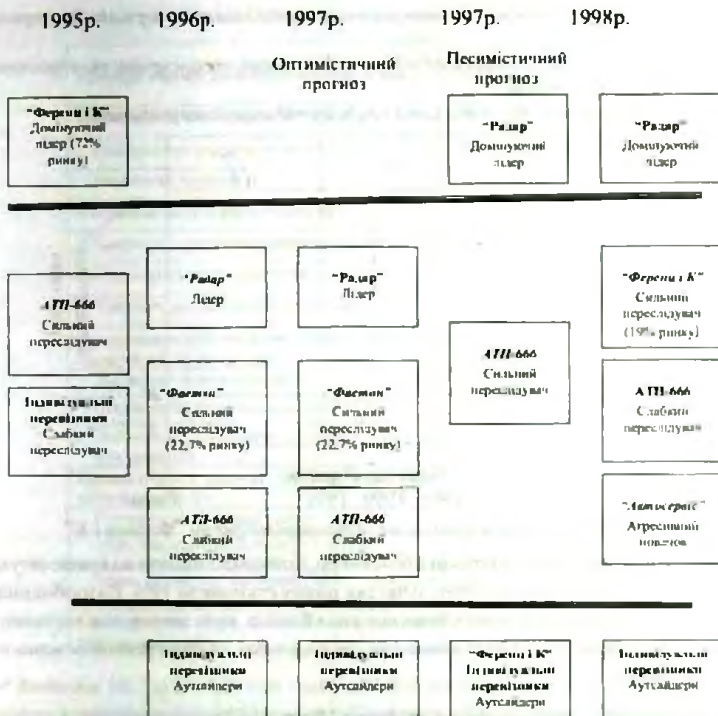


Рис. 16/1. Розподіл ринку між основними конкурентами в 1996-1998 рр.

Це негативно вплинуло на імідж фірми: навіть за наявності вільних місць в автобусах фірми "Ференці К" пасажирі віддавали перевагу іншим фірмам.

Ситуація, що склалася на підприємстві, зумовила проблему вибору стратегії діяльності фірми.

Керівники підприємства обрали стратегію стабілізації за рахунок утримання частки ринку, а надалі – перехід до стратегії поступового зростання на основі повернення свого впливу ринку. Для цього підприємство сформувало стратегію, яка, виходячи з умов зовнішнього середовища, об'єднала в собі елементи формування зовнішнього середовища та елементи стратегії адаптації до зовнішнього середовища.

Здійснення стратегії передбачало:

- маркетингові дослідження щодо пошуку нових споживачів та ринків (за рахунок нових маршрутів, надання нових видів послуг, пов'язаних з використанням автотранспорту, – обслуговування весільних свят, туристичних поїздок);
- вивчення досвіду конкурентів щодо обслуговування пасажирів і автопарку;
- передачу в оренду або продаж транспортних засобів, що не використовуються фірмою, модернізацію парку автомобілів, які не підготують автобусів до виїзду на маршрут;
- налагодження зв'язків з державними, приватними та іншими структурами;

- контроль за використанням паливно-мастильних та інших матеріалів (контроль за витратами);
- встановлення гнучкого зворотного зв'язку між водіями, пасажирами та керівниками (книга скарг і пропозицій);
- розробку бізнес-плану для отримання кредиту під оновлення автопарку.

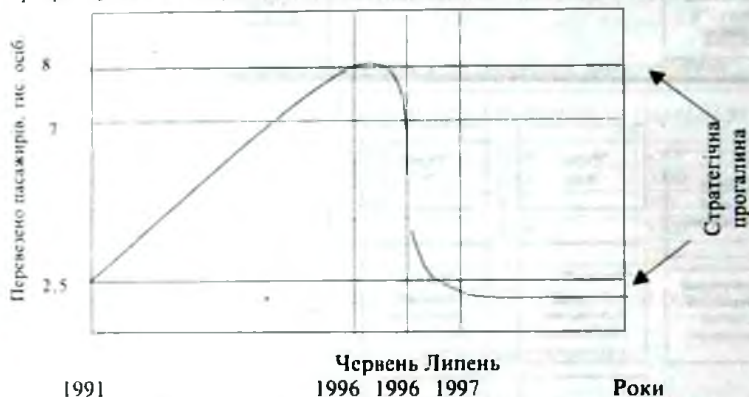


Рис. 16/2. "Стратегічна прогалина" в діяльності фірми "Ференц і К"

Виконання наведених рішень протягом 1997-1998 рр. Дозволило змінити на краще ситуацію фірми "Ференц і К", і на початок 1999р. її частка ринку становила 19%. Розроблений на підприємстві бізнес-план отримав негативні відгуки в банках, куди звернулось керівництво фірми. Загальне в оцінках потенційних інвесторів – це відсутність обґрунтування можливостей фірми в нових умовах.

**Завдання.** сформуйте "стратегічний набір" фірми "Ференц і К" на підставі аналізу та оцінки ситуації, що склалася ззовні та всередині підприємства. В контексті даного завдання дайте відповіді на наступні запитання:

1. Як і під впливом яких факторів змінювалась частка ринку фірми "Ференц і К"? Чому фірма втратила свої конкурентні позиції?
2. Охарактеризуйте середовище функціонування фірми з точки зору загроз та можливостей (шансів).
3. Проаналізуйте сильні та слабкі сторони діяльності фірми "Ференц і К".
4. Чи може фірма реалізувати стратегію зростання, і які для цього існують обмеження?
5. Як ви вважаєте, чи дозволять прийняті керівництвом фірми рішення заповнити "стратегічну прогалину"?
6. Які стратегії необхідно розробити фірмі "Ференц і К" для формування повноцінного "стратегічного набору"?
7. Сформууйте приблизний стратегічний план для фірми "Ференц і К".

➤ **Завдання. 17.** На основі даних наведених в таблиці 17/1 побудуйте для гіпотетичного підприємства вектор рекомендованої стратегії в системі координат матриці SPACE. Запропонуйте конкретні сценарії дій для реалізації обраної стратегії.

Критерій оцінки діяльності підприємства	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Рентабельність вкладеного капіталу	4	0,4	
Стабільність отримання прибутку	6	0,3	
Фінансова ліквідність	5	0,3	
<b>Фінансова сила підприємства (Ф)</b>	-	-	
Частка підприємств на ринку в динаміці	8	0,3	
Структура асортименту продукції	7	0,4	
Здатність до здійснення маркетингу	6	0,3	
<b>Конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку (К)</b>	-	-	
Характеристика конкурентів	8	0,3	
Стадія життєвого циклу даної галузі	6	0,3	
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4	0,4	
<b>Привабливість сектора (галузі), де діє дане підприємство (П)</b>	-	-	
Стадія розвитку даної галузі	7	0,4	
Міра інноваційної діяльності галузі	8	0,2	
Міра розвитку інформаційних послуг у галузі	6	0,4	
<b>Стабільність галузі, в якій функціонує дане підприємство (С)</b>	-	-	

✓ **Завдання 18. Характеристика ситуації.** Відома транснаціональна компанія Procter & Gamble планує організувати власне виробництво в Україні. З цією метою компанія зараз проводить перемовини стосовно придбання цілісного майнового комплексу "Ольвія Бета Клієнтинг Продактс Ко". Операцію купівлі заводу здійснюватимуть через холдингову компанію Procter & Gamble Luxembourg Investment Sarl (Люксембург) та ТзОВ "Проктер енд Гембл Мануфактурінг Україна" (Орджонікідзе). Вартість угоди наразі сторони не розголошують. Таємницею залишається і те, яку саме продукцію компанії Procter & Gamble випускатимуть в Україні. Єдине, на що можуть сподіватися споживачі, це зниження цін на товари компанії, які продаватимуть на українському заводі.

Компанія Procter & Gamble вже отримала дозвіл на придбання ЦМК ЗАТ "Ольвія Бета" від Антимонопольного комітету України, – повідомила прес-служба АМКУ. За інформацією АМК, компанія Procter & Gamble має намір упродовж наступних 5 років витратити понад 15 мільйонів доларів на модернізацію виробництва, поліпшення безпеки праці та довкілля.

Коментуючи зміну власника компанії "Ольвія Бета", АМКУ наголосив на тому, що згадана трансакція ніяк не вплине на конкуренцію в цій галузі. Підприємство "Ольвія Бета" відоме українському споживачу як виробник мийних засобів та засобів чистення, які реалізують за доступною ціною. Фахівці комітету дуже ретельно вивчали можливі наслідки цієї концентрації для ринку побутової хімії, зокрема пральних порошків. Аналіз отриманої інформації дозволив АМКУ зробити висновок, що зазначене придбання не призведе до монополізації чи суттєвого обмеження конкуренції.

Бажання Procter & Gamble придбати завод в Україні обґрунтоване тим, що фірма вже досить довго працює в Україні і вона хоче наблизити своє виробництво до кінцевого споживача.

"Ольвія Бета" – спільне українсько-турецьке закрите акціонерне товариство, яке було засноване 1999 року, а реально свою роботу розпочало на початку 2000 року. Інвестиції турецької сторони у створення компанії становили близько \$40 млн. Нині підприємство є одним з найбільших виробників побутової хімії в Україні. Компанія володіє відомими торговими марками GALA, DAX, OKFAN та LOTOS DAX, SHANDY, ONLY YOU. Розпочиналося виробництво з засобів для миття посуду, згодом асортимент компанії розширився за рахунок шампунів, прального порошку. 2001 року "Ольвія Бета" вийшла на ринок засобів гігієни, а 2002 р. розпочала випускати мило.

Бізнес єдиним виробництвом порошку та мила в країнах СНД, де впроваджене найсучасніше обладнання. Компанія працює на ринку України вже чотири роки і проводить доволі агресивну маркетингову політику. Рішення ЗАТ "Ольвія Бета" продати свій, нашіш ований сучасною технологією завод в Україні є єдиний завод, на якому виробляють її продукцію) продиктоване тим, що "Ольвія Бета" переоцінила можливості свого товару, її маркетингова політика не дала бажаного результату, і реальні фінансові показники відрізняються від очікуваних. Відповідно, продавши свій завод, корпорація "Ольвія", до складу якої входить ЗАТ "Ольвія Бета", зосередиться на інших галузевих напрямках своєї діяльності. Окрім цього – ціна, запропонована компанією Procter & Gamble, надто приваблива, щоб можна було проігнорувати таку пропозицію.

При цьому, Procter & Gamble не купуватиме разом із заводом торгові марки, що належать компанії "Ольвія Бета", оскільки компанія є в ринковій "качовій" категорії. Крім того, якщо Procter & Gamble і купуватиме торгові бренди, то не торгові марки світового, а не локального рівня.

Результати переговорів між Procter & Gamble та компанією "Ольвія Бета" стануть відомими не раніше ніж за місяць. Імовірність того, що вони завершаться успішно, доволі висока. Тож домогосподарки вже можуть розпочати підраховувати, скільки вони зекономлять, купуючи Ariel українського розливу.

#### *Завдання*

1. Які стратегії реалізовували до цього часу кожна із зазначених тут компаній? Дайте їм характеристику.
2. Які стратегії мають намір реалізувати кожна із зазначених тут компаній? Дайте їм характеристику.
3. Які причини зумовили перегляд стратегій даних компаній?
4. Які аспекти стратегії компанії Procter & Gamble поки що не розголошені? Чому вам важко сформулювати (конкретизувати) стратегію бізнесу, яку буде реалізувати ця компанія? Які тут можливі альтернативи?

➤ **Завдання 19. Характеристика ситуації. Історія підприємства.** Відкрите акціонерне товариство "Концерн Галнафтогаз" створене 30 жовтня 2001 року в процесі злиття ВАТ "Івано-Франківська нафтопродукт", ВАТ "Закарпатнафтопродукт – Ужгород" і ВАТ "Закарпатнафтопродукт – Хуст". Постійний ріст об'ємів діяльності і вперде виконання прийнятих зобов'язань зробили "Концерн Галнафтогаз" одним із провідних трейдерів нафтопродуктів на ринках західних і центральних областей України.

Основним бізнесом ВАТ "Концерн Галнафтогаз" є роздрібна та гуртоова торгівля нафтопродуктами. При формуванні власної роздрібно-ї мережі під єдиною торговою маркою ОККО було об'єднано роздрібно-ї потужності п'яти колишніх облафтопродуктів (Львівській, Закарпатській, Івано-Франківській, Вінницькій та Рівненській областях). Подальше розширення мережі відбувалось шляхом будівництва нових та реконструкції існуючих автозаправних комплексів європейського рівня якості з повним набором додаткових товарів і послуг.

Для розширення мережі у інших регіонах були засновані окремі підприємства: у Києві це ТОВ "Ресурс – 2", у Тернопільській області ЗАТ "Терра – Петроліум". Перевагами цих

підприємств є те, що всі наявні у них АЗС є новими і забезпечують високий рівень віддачі на здійсненні інвестиції.

Достяг успішним був проєкт із запровадження нової системи розрахунків за паливе паливних смарт-карток ОККО - карт, якими можна скористатись практично на всій території України.

З метою підвищення ефективності основного бізнесу було створено споріднені підприємства, що обслуговують основний бізнес, підрозділи, що займається капітальним будівництвом, транспортом, охороною та інші підприємства.

**Бізнес-профіль підприємства.** Торгівлю на АЗС здійснюють дочірні підприємства ВАТ "Концерн Галнафтогаз".

*Основними джерелами їх доходів є:*

- ⇒ дохід від роздрібною реалізації нафтопродуктів;
- ⇒ дохід від дрібногуртової реалізації нафтопродуктів;
- ⇒ дохід від реалізації супутніх товарів та послуг на АЗС;
- ⇒ інші доходи від послуг, що надаються підрозділами.

*Ціни на роздрібною реалізації нафтопродуктів* формується між крупногуртовою ціною закупівлі на нафтопереробних заводах та ринковою ціною реалізації на автозаправних станціях.

*Дрібногуртова реалізація* здійснюється з нафтобаз сільськогосподарським підприємствам та дрібним власникам АЗС, що не мають достатніх обсягів діяльності для закупівлі нафтопродуктів у виробників. Така реалізація може здійснюватися на умовах комісії.

*Супутні товари та послуги* включають всі товари, що реалізуються в магазинах на АЗС, супутні послуги включають послуги мийок, станцій техобслуговування, та ресторани. Супутні товари, враховуючи наявний досвід та досвід європейських країн є надзвичайно перспективним напрямом розвитку нафтопродуктового бізнесу.

*Інші доходи* включають надходження від оренди, транспортних, лабораторних послуг та інші надходження.

Основні функції ВАТ "Концерн Галнафтогаз" полягають в консолідації всього наявного майна та здійсненні інвестицій в нові об'єкти.

*Доходи ВАТ "Концерн Галнафтогаз" становлять в основному оренди надходження дочірніх підприємств за використання майна і торгового знаку, а також надходження від крупногуртової реалізації нафтопродуктів.* Додатковим джерелом доходів є знижки за рахунок централізованих гуртових закупівель супутніх товарів та олів. Оскільки ВАТ "Концерн Галнафтогаз" контролює діяльність дочірніх підприємств, в розпорядженні підприємства є резерв у вигляді фінансового результату, який зараз залишається на дочірніх підприємствах.

*Завдання: Порядити SWOT-аналіз ВАТ "Концерн Галнафтогаз".*

**Завдання 20. Характеристика ситуації** ВАТ "Галичфарм" підприємство, яке працює в фармакологічній галузі. Воно є володарем міжнародних відзнак за кращі торговельну марку та якість продукції.

Основними напрямками діяльності ВАТ "Галичфарм" є:

- розробка і виробництво лікарських форм (таблетки, капсули, драже, препарати в ампулах для ін'єкцій, краплі очні та назальні (від нежиті), мазі, краплі для внутрішнього призначення, креми і препарати в тубах);
- розробка і виробництво субстанцій і напівпродуктів для синтезу;
- розробка і клінічне дослідження нових препаратів і готових лікарських форм у співпраці з АМН, ДНЦЛЗ, ВНЗ-ами, клініками та лікарями України.

Усю продукцію підприємства можна поділити на 6 стратегічних груп: А - серцево-судинні препарати; В - рентгеноконтрастні препарати; С - антисептичні та протимікробні препарати; D - пропальєрпічні препарати та анальгетики; Е - мазі; І - очні краплі (табл. 20.1), що перебуває на різних стадіях життєвого циклу (табл. 20.2). Для рентгеноконтрастних препаратів (В) характерною проблемою є неритмічність випуску протягом року.

## Характеристика продукції та ринків збуту підприємства "Галичфарм"

Показники	Види продукції					
	А	В	С	Д	Е	І
Частка ринку, %	45	10	30	30	10	15
Частка продукції в загальному обсязі реалізації підприємства, %	23	5	15	25	15	17
Темпи зростання ринку, %	+10	-5	+5	+15	+10	+10
Частка ринку основного конкурента, %	40	30	15	20	30	10
Відносна частка ринку						

Підприємство має налагоджену систему розповсюдження своєї продукції. Однак, при цьому, спостерігаються:

- негнучкість у зовнішній політиці щодо стимулювання розповсюдження своєї продукції на різних ринках;
- слабка система маркетингу (обумовлена слабкою рекламною кампанією та низькою якістю маркетингових досліджень);
- недосконала система менеджменту (обумовлена низькою ефективністю та відносно великими затратами на управління компанією).

Таблиця 20.2

## Фази життєвого циклу продукції компанії "Галичфарм"

Фази ЖЦ	Становлення	Зростання	Зрілість	Затухання
Продукти	С	В	А, І	Д, Е

У галузі діяльності (фармакологія) підприємства "Галичфарм" діють великі підприємства з широким асортиментом продукції. Підприємства які діють в цій галузі (тобто в фармакологічному бізнесі) є широко спеціалізованими (диверсифікованими за продукцією в фармакологічному бізнесі) та з великими потужностями виробництва. Підприємства-виробники зосереджені у великих промислових центрах. І хоча попит на продукцію галузі є постійним по всій Україні, однак, при цьому ринки збуту на периферії є недостатньо розвинуті.

Важливим фактором впливу на галузь є розвиток та запровадження біотехнологій.

Бар'єром входу нових компаній в фармакологічний бізнес є висока вартість початкових інвестицій на придбання обладнання. А на ввезення готової імпортованої продукції встановлені високі митні ставки. Однак, у той же час, характерним є нестабільна державна політика в області фармакології та відсутність тривалої фінансової підтримки вітчизняних підприємств галузі.

Характеристика середовища підприємства (бальна оцінка факторів середовища підприємства) наведена в таблиці 20.3.

## Завдання:

- на основі даних наведених в таблиці 20.1 дайте загальну характеристику стратегічного становища підприємства.
- зробити аналіз середовища за методикою структурного аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера.
- зробити SWOT-аналіз.
- сформулювати місію та цілі підприємства.
- сформулювати загальнокорпоративну стратегію за допомогою матриці БКГ.
- сформулювати загальнокорпоративну стратегію за допомогою багатфакторної матриці компаній "Мак Кінсі" або "Дженерал Електрик".



7) сформулювати загальнокорпоративну стратегію, виходячи із стадії життєвого циклу продуктів (матриця ADL.)

8) обґрунтувати конкурентні стратегії для кожного напрямку діяльності підприємства.

Таблиця 20.3

**Характеристики середовища підприємства (характеристики оцінки позицій в конкуренції та галузевої привабливості бізнесу підприємства)**

Показники (фактори) оцінки позиції в конкуренції	Вага	А		В		С		D		E		I	
		Оцінка	Зваж. Оцінка	Оцінка	Зваж. оцінка	Оцінка	Зваж. оцінка	Оцінка	Зваж. оцінка	Оцінка	Зваж. оцінка	Оцінка	Зваж. оцінка
1) Частка ринку	0,30	9		2		7		7		2		4	
2) Здатність конкурувати за "ціною-якістю"	0,20	8		2		6		7		5		5	
3) Технічні можливості	0,15	8		3		6		7		5		5	
4) Кваліфікація персоналу	0,20	8		3		7		9		5		4	
5) Знання споживачів і ринку	0,15	9		2		7		8		5		4	
Оцінка конкурентного статусу підприємства													

Продовж. табл. 20.3

Показники (фактори) оцінки галузевої привабливості	Вага	А		В		С		D		E		I	
		Оцінка	Зваж. оцінка	Оцінка	Зваж. оцінка	Оцінка	Зваж. оцінка	Оцінка	Зваж. оцінка	Оцінка	Зваж. оцінка	Оцінка	Зваж. оцінка
1. Темпи зростання ринку	0,30	7		2		5		9		7		7	
2. Потреба в капіталі	0,20	8		3		7		9		7		6	
3. Інтенсивність конкуренції	0,15	9		2		6		7		8		5	
4. Норма прибутку в галузі	0,20	9		2		7		8		4		5	
5. Технологічний стан	0,15	8		3		7		7		5		6	
Оцінка привабливості галузі													

## ІНДИВІДУАЛЬНІ САМОСТІЙНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** Запропонуйте свій варіант організації будь-якого бізнесу у місцевому (або можливо і у більш широкому) географічному масштабі. Сформулюйте коротко місію свого підприємства та представте його стратегічне бачення.

**Мета завдання.** Визначення ринкової бізнес-ніші, формулювання стратегічної місії та стратегічного бачення конкретного підприємства.

**Порядок виконання:**

1. Змалюйте в загальних, а по можливості і в детальних рисах сценарій майбутнього розвитку тієї сфери (галузі), у якій ви збираєтесь відкривати свій бізнес.
2. Запропонуйте свій варіант організації бізнесу в обраній сфері в місцевому (або й у більш широкому) географічному масштабі.
3. Сформулюйте місію свого майбутнього підприємства, в якій представте (визначте) стратегічне бачення майбутньої ролі, становища та напрямків розвитку підприємства в обраній сфері діяльності.

**Методичні рекомендації.** Для виконання завдання:

1. Побудуйте морфологічну матрицю можливих форм розвитку бізнесу вашого підприємства в обраній сфері діяльності.

2. На основі аналізу морфологічної матриці виберіть (запропонуйте) свою перспективну нішу (межу ринкової ніші, у якій підприємство матиме найбільші шанси на ефективну діяльність та успіх), представивши її варіант відповідною траскторією на матриці.

Вибір повинен здійснюватися на основі уявлень про те, як буде змінюватися в майбутньому за обраними (для побудови матриці) класифікаційними параметрами (характеристиками) зовнішнє середовище, що має стосунок до обраної вами (вашим підприємством) сфери діяльності, а також про те, як передбачає розвиватися саме підприємство в цьому середовищі, щоб зайняти там вигідну позицію за майбутніх передбачуваних (прогнозованих) умов.

У свою чергу, уявлення майбутнього розвитку, якої обраної сфери діяльності, яке є основою для обґрунтування вибору ринкової бізнес-ніші підприємства, повинно ґрунтуватися на прогнозах та експертних оцінках (зроблених власноручно, або взятих в якості результатів досліджень із інших компетентних джерел).

При визначенні ринкової ніші, у межах якої підприємство визначає свою місію, необхідно принаймні визначитись щодо таких параметрів: потреби, які має намір задовольнити чи задовольняє підприємство; групи споживачів; технологічне та функціональне виконання діяльності.

3. Сформулюйте стисло місію свого підприємства, яка б давала уяву про те, що збираєтесь робити підприємство (чим займатися), на кого вона націльна своєю продукцією чи послугами, у чому вона буде перевершувати існуючих чи потенційних конкурентів і чим залучати споживачів.

Місія повинна вказати шлях по якому необхідно рухатися підприємству, щоб отримувати прибутки і забезпечити умови для свого успіху. Щоб сформулювати адекватну місію необхідно у першу чергу відповісти на запитання "хто наші клієнти?" і "які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?", тобто визначити найбільш привабливі ринкові ніші свого бізнесу.

4. Здійснити представлення (формулювання) стратегічного бачення на базі місії або у вигляді визначень місії (в'язок між місією та стратегічним баченням підприємства дуже тісний і безпосередній: стратегічне бачення формулюється на основі місії і представляється у

визначення місці. Відтак вони формуються (повинні формуватися) в комплексі, спільно, взаємодоповнюючи один одного).

При цьому слід мати на увазі, що стратегічне бачення на основі місці повинно:

- визначати межі ринкової ніші підприємства;
- визначати стратегічні наміри підприємства щодо зміни меж існуючої ринкової ниви у майбутньому;
- сформулювати пріоритети ціннісної, етичної і політичної орієнтації підприємства, тобто стратегічний імідж, який існує і до якого воно прагне;
- забезпечити можливості формулювання генеральних цілей підприємства і головних цілей діяльності на перспективу.

✓ **Завдання 2.** SWOT-аналіз конкретної фірми. *Мета завдання.* Провести SWOT-аналіз конкретної фірми.

*Методичні рекомендації: щодо виконання завдання.*

1. Оберіть для аналізу будь-яку добре відому Вам фірму: це може бути підприємство чи організація в якій Ви працюєте чи працювали раніше, або підприємство, про продукцію та діяльність якого Ви маєте достатньо інформації з інших джерел (віл батьків, друзів, з відкритої преси чи мережі ІНТЕРНЕТ, річних звітів компанії тощо), або підприємство, діяльність якого Ви собі достатньо добре уявляєте (магазин послугами якого Ви постійно користуєтеся, підприємство де Ви проходили виробничу практику або яке відвідували з метою обміну досвідом чи просто для ознайомлення тощо).

2. Орієнтуючись на інформацію про обране підприємство, а також використовуючи методичний матеріал, викладений в темі 4 та 5 цього навчального посібника, спробуйте скласти перелік факторів, що визначають сильні та слабкі сторони вашого об'єкта дослідження. У цей перелік повинні входити фактори, які Ви можете оцінити самостійно, або які вже оцінені експертами (фахівцями, які розбираються у відповідних питаннях). Багато, щоб ці переліки містили приблизно рівну кількість факторів (наприклад, по 10 з кожної) для подальшого насгулюючої оцінки та зіставлення.

3. Після завершення складання переліків сильних та слабких сторін Вашого підприємства здійсніть експертну оцінку факторів списків слабких і сильних сторін. Для цього, за однією з можливих (рекомендованих) методик, необхідно по кожному фактору у списку сильних сторін виставити бальну оцінку в діапазоні від "+1" до "+5" з кроком "1", де "+5" – це оцінка, яка означає, що відповідний фактор сили підприємства знаходиться на найвищому рівні, а "+1" – на найнижчому рівні. Фактори, які визначають слабкі сторони Вашого підприємства оцінюються за аналогічною схемою, але тільки негативними значеннями оцінок ("–5" означає, що за цим фактором підприємство максимально слабе, а "–1" – що цей фактор слабкості практично невластивий підприємству). Проміжні оцінки виставлені факторам у межах вказаного діапазону (від 1 до 5) відповідатимуть проміжним оцінкам сили та слабкості підприємства за відповідними (які їх визначають) факторами.

Після виставлення бальних оцінок за усіма факторами переліків сильних та слабких сторін підприємства зробіть суму бальних оцінок за списком сильних та слабких сторін відповідно. У підсумку отримаєте суму позитивних оцінок (загальну оцінку) за факторами, які відображають сильні сторони вашого підприємства, і суму негативних оцінок (загальну оцінку) слабких сторін підприємства. А різниця (вірніше сума) цих загальних оцінок визначатиме загальну оцінку стану Вашого підприємства: чим більше значення має позитивний підсумок, тим сильніші позиції в бізнесі займає Ваше підприємство, і навпаки, чим більше значення матиме негативний підсумок, тим більш несприятливим (слабшим) є становище підприємства.

Остаточні висновки слід виконати шляхом проведення детального аналізу значень окремих факторів сили та слабкості підприємства та виявлення можливих причин та недоліків

стратегічного і тактичного менеджменту, що обумовлюють незадовільний стан підприємства за цими факторами.

На основі цих висновків сформулюйте пропозиції або щодо виведення підприємства із несприятливого становища, або щодо подальшого зміцнення та розвитку підприємства (якщо проведений аналіз показує, що підприємство знаходиться у сприятливому становищі з погляду результатів оцінки його сильних та слабких сторін).

4. Визначення та оцінку можливостей, які мають місце чи можуть виникнути, а також існуючих чи можливих небезпек (загроз) для підприємства з боку зовнішнього оточення (зокрема конкурентів) виконайте за аналогічною схемою (методикою), запропонованою для визначення та оцінки сильних та слабких сторін підприємства (див. пункти 2-3 цього індивідуального завдання).

*Альтернатива.* Однак, так як зробити це досить складно, тому що оцінка можливостей і загроз вимагає проведення аналізу усієї галузі й основних конкурентів підприємства, вилтак в цій частині SWOT-аналізу можна (рекомендується) спробувати: а) на основі висновків аналізу сильних та слабких сторін, відшукати можливості зміцнення позицій підприємства на ринку галузі; б) на основі висновків аналізу слабких сторін підприємства, зробити прогноз несприятливого розвитку цих факторів і оцінити небезпечні наслідки, до яких він може привести, оцінити експертним шляхом ймовірність несприятливих результатів та запропонувати стратегічні організаційно-економічні заходи щодо запобігання несприятливих наслідків.

5. Складіть матрицю оцінки використання можливостей зовнішнього середовища.

6. Складіть матрицю оцінки загроз зовнішнього середовища.

7. У відповідності до рангів (значення бальною шкалою) факторів, побудуйте парні комбінації переліків конкретних сильних сторін та можливостей (поле СІМ); слабких сторін та можливостей (СЛІМ); сильних сторін і загроз (СІЗ); слабких сторін та загроз (СЛІЗ).

8. На основі аналізу ситуації визначте вірогідність переходу можливостей і загроз у свої протилежності.

9. Побудуйте матрицю SWOT на основі п. 7 та зробіть висновки.

➤ **Завдання 3.** Виділення СЗГ конкретного підприємства, оцінка привабливості СЗГ та конкурентного статусу цього підприємства в виділених СЗГ. *Мета завдання.* Визначити і провести оцінку привабливості СЗГ конкретної фірми та її конкурентного статусу за методикою А. Вайсмана.

*Методичні рекомендації щодо виконання завдання.*

1. Оберіть для аналізу будь-яку добре відому Вам фірму: це може бути підприємство чи організація в якій Ви працюєте чи працювали раніше, або підприємство, про продукцію та діяльність якого Ви маєте достатньо інформації з інших джерел (від батьків, друзів, з відкритої преси чи мережі ІНТЕРНЕТ, річних звітів компаній тощо), або підприємство, діяльність якого Ви собі достатньо добре уявляєте (магазин послугами якого Ви постійно користуєтеся, підприємство де Ви проходили виробничу практику або яке відвідували з метою обміну досвідом чи просто для ознайомлення тощо).

2. Орієнтуючись на інформацію про обране підприємство, а також використовуючи методичний матеріал, викладений в темах 4 та 5 цього навчального посібника, спробуйте встановити СЗГ Вашого підприємства згідно наступних позицій: географічна; предметна (щодо види продукції підприємства); типи споживачів; види діяльності підприємства.

3. Проведіть оцінку привабливості визначених (виділених) СЗГ за методикою А. Вайсмана.

Рекомендовані наступні типові параметри оцінки привабливості СЗГ: *зростання ринку та його потенціал*; обсяг ринку; потенціал ринку; ступінь насичення ринку.

*Якість ринку:* рентабельність галузі; життєвий цикл ринку; технологічний рівень і потенціал інновацій; захищеність технічними ноу-хау; інтенсивність інвестицій; кількість і структура погенційних

споживачів; стабільність поведінки споживача; бар'єри для входження на ринок нових товарів, вимоги до розповсюдження товарів та послуг; зміна умов конкурентної боротьби; можливості замінити. *Конкурентна ситуація в галузі*: інтенсивність і структура конкурентів, діапазон для цінової політики. *Ситуація в зовнішньому середовищі*: залежність від кон'юнктури; дія зовнішнього середовища, залежність від законодавства; залежність від громадської думки, ризик втручання держави; навантаження на зовнішнє середовище. Перелік чинників привабливості може бути змінений таким чином, щоб найбільш відповідати конкретній СЗГ і характеризувати найбільшче оточення Вашого підприємства.

Інтенсивність впливу факторів на рівень привабливості СЗГ здійснюється за п'ятибальною шкалою оцінки з врахуванням вагових коефіцієнтів. Окремі фактори пропонуються оцінювати за п'ятибальною шкалою: дуже добре – 5, добре – 4, задовільно – 3, незадовільно – 2, дуже незадовільно – 1. Для кожного фактора визначається ваговий коефіцієнт. Сума вагових коефіцієнтів усіх факторів дорівнює 1. *Рівень привабливості СЗГ визначається, як середньарифметична зважена оцінка.*

4. Визначте конкурентний статус підприємства у визначених (виділених) СЗГ за методикою А. Вайсмана.

Рекомендовані наступні типові параметри оцінки конкурентного статусу підприємства або конкретного СПЦ у відповідній СЗГ підприємства: *Відносна попит на ринок*: частка ринку, її зростання; фінансові можливості підприємства; рентабельність; потенціал маркетингу; імідж підприємства; конкурентна перевага (зовнішня); зв'язки з споживачами.

*Відносна потужність виробництва*: можливість пристосувати наявний виробничий потенціал до зміни ринку; переваги розташування підприємства; можливості зростання продуктивності праці; екологічна безпека виробничих процесів; забезпечення енергоресурсами та сировиною. *Відносна потужність інноваційно-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт*: рівень досліджень (показник інтенсивності досліджень); потенціал і неперервність інновацій. *Відносна рівень кваліфікації кадрів*: професіоналізм, компетентність, кадри; якість управління; клімат для управлінських інновацій. Перелік чинників привабливості може бути змінений таким чином, щоб найбільш відповідати конкретній СЗГ Вашого підприємства.

Інтенсивності впливу факторів на формування конкурентного статусу підприємства здійснюється за п'ятибальною шкалою оцінки з врахуванням вагових коефіцієнтів. Окремі фактори пропонуються оцінювати за п'ятибальною шкалою: дуже добре – 5, добре – 4, задовільно – 3, незадовільно – 2, дуже незадовільно – 1. Для кожного фактора визначається ваговий коефіцієнт. Сума вагових коефіцієнтів усіх факторів дорівнює 1. *Рівень конкурентного статусу підприємства визначається, як середньарифметична зважена оцінка.*

**Завдання 4.** Оцінка абсолютної конкурентної позиції конкретного підприємства. *Мета завдання*. Провести оцінку конкурентної позиції конкретного підприємства шляхом здійснення порівняльного аналізу конкурентної сили декількох підприємств, що конкурують на одному і тому ж ринку.

*Методичні рекомендації щодо виконання завдання.*

1. Оберіть декілька підприємств (3-6), що виробляють подібну продукцію (надають подібні послуги).

2. Підберіть систему факторів (показників), які дадуть можливість оцінити конкурентну перевагу одного підприємства над іншим в умовах діяльності на спільному ринку. Система факторів (показників) повинна відображати відносну позицію підприємства на конкретному ринку відповідної продукції. У систему показників при можливості доцільно включити і поряд з якісними показниками включити і кількісні, наприклад, обсяги продажу, ціни продукції, статутний капітал, доходи, прибутки, кількість каналів збуту тощо.

3. Використайте методику оцінки факторів (показників) у формі відносного порівняння з найкращим значенням серед усіх підприємств. Мається на увазі проведення оцінки конкурентного статусу (сили) підприємства за показником абсолютної конкурентної сили (статусу) підприємства (*дивись тему 5 цього навчального посібника*).

Для цього оцінки факторів (показників) необхідно розглянути по усіх підприємствах і обирати, підприємство, для якого він має найкраще з порівняння з іншими підприємствами значення,

якому присвоїти найвище значення у 10 балів. Значення цього показника (фактора) для інших підприємств оцінюється в залежності від того, наскільки це підприємство відстає за даним показником (фактором) від найкращого підприємства. Використайте вагові коефіцієнти для визначення важливості різних факторів для кожного підприємства. Сума вагових коефіцієнтів всіх факторів має дорівнювати 1. Далі розраховуються зважені значення оцінки факторів. Сума зважених оцінок факторів (показників) по кожному підприємству показує його відносну конкурентну силу (статус). А сума різниць оцінки факторів Вашого підприємства з оцінками відповідних (аналогічних) факторів для найкращих конкурентів визначає абсолютний конкурентний статус підприємства.

4. Зробіть висновок, де сформулюйте загальні підсумки порівняльної оцінки конкурентної сили різних підприємств; проаналізуйте, за рахунок яких факторів Ваше підприємство завоювало те чи інше місце (позицію) на ринку.

5. У зв'язі з результатами виконання індивідуального завдання представити: опис виду продукції, за яким здійснювалося порівняння; перелік підприємств, включених у порівняльну таблицю; таблицю порівняння факторів (показників) факторів формування конкурентоспроможності підприємств, які були обрані Вами для оцінки щодо обраної продукції; стислі висновки за результатами проведеного аналізу конкурентної позиції Вашого підприємства.

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК-ДОВІДНИК КЛЮЧОВИХ ПОНЯТЬ

**Альтернативи стратегічні** – різноманітні варіанти розвитку підприємства в майбутньому з метою забезпечення його конкурентної переваги на обраних ринках діяльності; набір різних варіантів стратегій, які дають змогу фірмі досягти своєї мету в межах обраного напрямку її обмежень щодо використання ресурсів.

**Аналіз внутрішній** – сукупність дій, спрямованих на виявлення сильних та слабких сторін даного підприємства з метою вироблення майбутніх дій, що будуть спрямовані на досягнення підприємством вигідної конкурентноспроможної позиції на ринку.

**Аналіз зовнішнього оточення (середовища) фірми, зовнішній аналіз** – сукупність дій, призначених для дослідження макрооточення і конкурентного зовнішнього середовища.

**Бачення стратегічних цілей (БСЦ)** – системний опис тих елементів, що формують довгострокову прибутковість організації та визначають досягнення нею стратегічних цілей.

**Бенчмаркінг** – перманентний, безперервний процес порівняння товарів, робіт, послуг, виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (організації чи структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств (організацій чи структурних підрозділів) з метою виявлення негативних відхилень у значеннях порівнювальних показників і причин таких відхилень та розробка пропозицій щодо їх ліквідації. Бенчмаркінг має на меті знайти відповідь на запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми?

**Бізнес-план** – документ, який в стилістичній та зрозумілій формі представляє думки керівництва про розвиток підприємства і передбачає відмінні риси майбутнього підприємства, продукції, її збуту, технології виробництва, показує економічну ефективність витрачених засобів (коштів). У відповідних бізнес-планах здійснюється детальне техніко-економічне обґрунтування кожної стратегічної ініціативи (досягнення мети стратегічного плану, тобто стратегії, забезпечується шляхом ініціатив). Малі і середні фірми (однопрофільні фірми-підприємства) усі стратегічні рішення відображають в бізнес-планах (вони стратегічного плану окремим документом не оформляють). Виділяють внутрішній (типовий), інвестиційний і фінансовий (фінансового оздоровлення) бізнес-плани. **Внутрішній** (простий, типовий) **бізнес-план** складається при створенні нового підприємства або при реконструкції чи реорганізації дочірньої фірми. **Інвестиційний бізнес-план** розробляють при необхідності інвестицій та пошуку інвестора. **Бізнес-план фінансового оздоровлення** розробляється для підприємства, яке знаходиться в стані нецукотспроможності.

**Бізнес-стратегія** – те саме, що конкурентна стратегія, стратегія однопрофільного підприємства, стратегія по окремих видах діяльності (продуктам, продуктово-ринковим сегментам) диверсифікованої фірми. Суть розроблення бізнес-стратегії полягає в уточненні **конкурентної позиції** і виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку фірми **по окремим видам її діяльності** (напрямкам чи секторам бізнесу).

**Бізнес-фірма** – один з напрямів господарської діяльності фірми.

**Бізнес-центр стратегічний (SBU-Strategic business unit), стратегічний центр господарювання, стратегічний господарський підрозділ, стратегічна одиниця бізнесу** тощо – організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод,

продуктова лінія, "центр прибутків", "центр інвестицій", "центр реалізації", "продуктово-споживчий центр", "внутрішній венчур" тощо), для якої можна налагодити облік доходів та витрат, організувати програму інвестицій і розробити самостійну стратегію та стратегічний набір певного типу. Основні загальні риси СБЦ – самостійність і децентралізований характер організаційного оформлення. Досить часто СЗГ відрізняються від виробничих об'єктів. Концепція СБЦ є відображенням в процесах децентралізації організаційним оформленням підприємницької реакції підприємства на динамічність середовища.

**Вдосконалення стратегія** – стратегія диференціації, яка стосується ситуації, в якій вдоскопалений продукт фірми стає поміченим і позитивно оціненим усім ринком або його значною частиною (наприклад, програмні продукти від MICROSOFT, автомобілі марки BMW тощо).

**Вертикальної інтеграції стратегія** – стратегія, суть якої полягає в об'єднанні в межах одного підприємства (фірми) технологічно виокремлених стадій виробництва, розповсюдження, продажу або інших господарсько-економічних процесів.

**Вибір стратегічний** – оцінка розроблених стратегічних альтернатив і на її основі вибір однієї або декількох стратегій, придатних до реалізації.

**Вживання стратегія** – стратегія, яка передбачає зміну маркетингу, зміну товарної політики, жорстку економію ресурсів, удосконалення систем управління для захисту існуючого бізнесу фірми. Стратегію вживання можна розглядати як крайній варіант стабілізуючої стратегії.

**Втілення стратегії** – процес перетворення теоретичної стратегії в набір конкретних заходів на різних рівнях управління компанії – загальному, бізнес рівнях, функціональному, операційному. Наприклад, інтеграції бізнесу, зменшенні витрат, сегментації бізнесу в галузі і на ринку, покращенні якості продукції, запровадження технологічних інновацій, створенні інноваційної цінності (нового продукту для нового ринку) тощо.

**Горизонтальної інтеграції стратегія** – стратегія, суть якої полягає в об'єднанні підприємств шляхом злиття або викупу підприємств однієї сфери діяльності. Завдяки таким діям створюється нове, більш крупне підприємство.

**Господарський центр стратегічний** – те саме, що і бізнес-центр стратегічний.

**Диверсифікації стратегія** – стратегія, суть якої полягає в досягненні різноманітності і стосується обґрунтування дій на входження фірми в нові сектори ринку і тим самим розширення галузевого діапазону її діяльності.

**Диференціації стратегія (стратегія лідерства в сфері якості)** – досягнення такої диференціації продукту, надання йому таких відмінних рис, які визначають його виключність і оригінальність. Відрізняють чотири головних типи стратегії диференціації: вдосконалення, спеціалізації, об'єднання і з'уження.

**Загальна стратегія фірми** (синоніми – портфельна, корпоративна стратегія) – стратегія, що стосується складу та структури інвестиційного портфеля або портфеля продукції фірми. Її призначення полягає у визначенні: а) загального напрямку розвитку фірми за такими можливими стратегічними альтернативними – *зростання, стабілізація, скорочення або їх комбінації*; б) місця і ролі основних господарських одиниць в сфері діяльності, самостійних господарських підрозділів фірми при здійсненні обраної стратегії. ЗСФ стосується загальних стратегічних рішень щодо визначення напрямку розвитку фірми, щодо того як повинен змінитися розвиток фірми в обраних нею напрямках (сферах) діяльності відповідно до змін, які відбуваються в її зовнішньому оточенні.

**Загальний аналіз економічного становища підприємства** – дослідження основних аспектів діяльності підприємства, тенденцій розвитку основного і допоміжного виробництва, соціальної сфери.



**Запобігання банкрутства стратегія** – довгострокова програма виявлення кризових тенденцій в діяльності фірми і вироблення заходів, які би протидіяли цим явищам, і т.д.

**Збалансований господарський портфель підприємства** – господарський портфель, у якому потік коштів, що генерується зрілими та занедашочними видами бізнесу, повинен перевищувати або відповідати потоку коштів, що використовується видами бізнесу, які зароджуються і зростають.

**Звуження поля діяльності стратегія** – стратегія, суть якої полягає в покращенні конкурентної позиції, підвищенні ефективності управління фірмою і збільшенні вартості фірми. Ця стратегія особливо популярна, і на підприємстві використовують її в періоди невпевненості в економічному майбутньому, в період спаду чи незадовільних результатів діяльності, а часом і при нормальному функціонуванні підприємства.

**Звуження стратегія** – стратегія диференціації, суть якої полягає в тому, що певним групам споживачів пропонуються продукти, які характеризуються заниженими параметрами, але і за більш низькими цінами.

**Зниження виробничих витрат стратегія** – визначає лінію поведінки підприємства в питаннях формування і оптимізації виробничих витрат, яка забезпечуватиме конкурентні переваги за рахунок їх (виробничих витрат) зменшення.

**Зниження трансакційних витрат стратегія** стосується вироблення регламенту ринкових трансакцій (угол, контрактів, договорів тощо), за якого стає можливим уникнення невиправданих витрат, зокрема, на відрядження, збір і обробку ненадійної, недостовірної інформації тощо. Передбачає формування баз даних про потенційних партнерів та трансакцій для мінімізації ризиків та витрат, оптимізації витрат з укладання угол.

**Зовнішньоекономічної діяльності стратегія** – довгострокова політика поведінки фірми на зовнішньому ринку в ролі експортера та імпортера товарів і послуг.

**Зростання стратегія** – стратегія, що передбачає розширення фірми різними способами – шляхом інтенсифікації (ринку або продукту), інтеграції (вертикальної, горизонтальної), диверсифікації.

**Економіка підприємства** (інформаційна інтерпретація) – система обміну інформацією на підприємстві щодо обороту ресурсів і продуктів на підприємстві (щодо раціонального та ефективного виробництва, обміну, розподілу та споживання ресурсів і продуктів на підприємстві).

**Економічна політика фірми, в широкому розумінні**, – це okreśлення цієї фірми в економіці (в її економічному житті, в бізнесі) та заходів щодо їх досягнення; у *вузькому трактуванні*, це сукупність правил поведінки фірми та процедур, які треба здійснити (рішення, які треба прийняти) фірми в певних (критичних) ситуаціях, які періодично виникають в процесі ведення господарської діяльності (бізнесу) фірмою, для забезпечення їй конкурентних переваг в обраних сферах діяльності (бізнесу).

**Інвестиційної діяльності (інвестиційна) стратегія** – довгострокова політика фірми щодо вибору напрямів та методів підтримки матеріально-технічної бази та товарно-матеріальних запасів фірми на рівні, який забезпечуватиме постійний приріст її конкурентного статусу.

**Інновації** – заходи, спрямовані на створення, освоєння і випуск нових видів продукції, підвищення якості продукції (традиційної); запровадження прогресивної технології, механізацію і автоматизацію виробництва; вдосконалення управління виробництвом; економію ресурсів тощо.

**Інтеграційна стратегія** – комплекс стратегічних рішень стосовно встановлення зв'язків з зашкваленими підприємствами і розриву небажаних для себе зв'язків.

**Кадрова стратегія** – комплекс стратегічних рішень стосовно вибору складу трудового колективу, змісту та умов праці, мотивації та стимулювання праці.

**Комбіновані стратегії** – стратегії, які є поєднанням різних стратегій.

**Конкурентна стратегія (стратегія конкурентоспроможності)** – план окремого бізнес-напряму підприємства. *Дивись* стратегія підприємства.

**Контроль стратегічний** – процес, за допомогою якого досягається відповідність фактичних дій запланованим.

**Концентрації (фокусування) стратегія** – стратегія, суть якої полягає в задоволенні попиту з боку певного кола споживачів за рахунок концентрації уваги на обраному сегменті ринку після того, як будуть попередньо визначені і оцінені ринкові ніші.

**Ліквідаційна стратегія** – стратегія яка передбачає припинення свого існування або в формі закриття підприємства, або в формі банкрутства.

**Мета підприємства** являє собою деталізацію та уточнення місії.

**Місія організації (підприємства)** – причина існування даного підприємства і характерні риси, які відрізняють його від інших підприємств; імідж даного підприємства; визначення спрямування діяльності підприємства і формування до нього зацікавленості з боку зовнішнього оточення.

**Моделі бізнесу підприємства** – це спосіб отримання прибутку від діяльності підприємства. Модель бізнесу (бізнес-модель) підприємства, як певний спосіб отримання прибутку від діяльності підприємства, показує наскільки економічна стратегія підприємства забезпечує його життєздатність.

**Об'єднання стратегія** – стратегія диференціації, яка характеризується тим, що на щільному ринку пропонуються продукти більш низької цінності і які мають більш низьку ціну.

**Операційні стратегії** – стратегії, які конкретизують стратегії самостійних господарських підрозділів (підприємств) за їх основними операційними одиницями: для окремих, конкретних виробництв, для заводів, торгових регіональних представників, відділів, для цехів, дільниць, робочих місць. Операційні стратегії розробляються всередині функціональних напрямів.

**Підприємство** – самостійна організаційно-господарська одиниця (установа) у формі певного центру прибутку, яка виконує одну або декілька специфічних функцій з виробництва та розподілу товарів і послуг і для якої може бути налагоджений облік доходів, витрат, капіталоукладень.

**Планування** – систематична підготовка прийняття рішень щодо мети, засобів і дій шляхом цілеспрямованої оцінки різноманітних альтернативних дій в очікуваних умовах.

**Потенціал фірми** – сукупність ресурсів і можливостей, що визначають очікувані характеристики розвитку фірми за тих чи інших змін навколишнього середовища.

**Програми стратегічні** – завдання для окремих функціональних сфер підприємства, де обрана альтернативна стратегія буде впроваджуватися.

**Процедури** – декілька взаємопов'язаних дій, які доцільно виконувати у конкретній ситуації.

**Ресурсна стратегія (стратегія взаємодії фірми з ринками виробничих ресурсів)** – набір принципових правил, які дозволять фірмі ефективно розподіляти ресурси і, на цьому ґрунті, вибрати найбільш привабливих постачальників ресурсів.

**Ресурсно-ринкова стратегія** – комплекс стратегічних рішень, що визначають взаємовідносини підприємства з ринком ресурсів.

**Реструктуризації (реорганізації) стратегія** – стратегія здійснення структурних змін. Застосовується з метою пригальмування процесу погіршення економічних результатів

функціонування підприємства. Розрізняють *предметну* (стосується виробничого профілю, способів і технологій виробництва, тобто предмета функціонування підприємства) і *суб'єкту* (стосується перетворення форм власності, тобто зміни організаційно-економічної і організаційно-правової форми власності і системи здійснення влади) *стратегію реструктуризації*.

**Реструктуризація суб'єкта господарювання** – це проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну його структури, системи управління, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність виробництва.

**Ризик** – загроза щодо настання певної несприятливої події, у результаті якої можуть виникнути різного роду втрати (*наприклад*, втрата майна, збитки тощо). Як економічна категорія **ризик** являє собою подію, що може відбутися або яка не відбудеться. Водночас **ризик** – це дія з очікуванням щасливого результату (випадку) за принципом пощастить або не пощастить.

**Ризик прийнятний** – це той ризик, який відповідає певному балансу між очікуваною вигодою і загрозою втрат.

**Санация** – заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства, які реалізуються з допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб і спрямованих на попередження чи одолення підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації, оздоровлення неспроможного боржника, надання йому фінансової допомоги з боку власника майна, кредиторів та інших юридичних і фізичних осіб, спрямоване на підтримку діяльності боржника і запобігання його банкрутству, *якщо* за фінансово-економічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника вдові остроковому періоді; сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство-боржника до фінансового оздоровлення. Метою фінансового оздоровлення (санация) є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поповнення або ядершення ліквідності і платоспроможності підприємства, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для провадження санацияних заходів виробничо-технічного характеру.

**Сегментація** – вибір цільових сегментів зовнішнього оточення (ринку) – так званих СЗГ, які найповніше відповідають можливостям фірми та особливостям розвитку зовнішнього оточення (ринку) і на які претендує фірма (має або хоче отримати вихід). **Сегментация** оточення фірми здійснюється за різними ознаками (позиціями, параметрами): попиту (потребити), ринку, галузі, місця фірми в галузі, технології тощо. **Сегментация** оточення фірми зводиться до виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) фірми (**макросегментация**), кожна з яких описується специфічним набором факторів, показників (**мікросегментация**).

**Синергізм** – організаційно-економічний ефект, суть якого полягає у тому, що ефективність спільного використання ресурсів інтегрованим бізнесом, фірмою (інтегрованою організаційно-економічною формою бізнесу) завжди більша ніж ефективність використання цих самих ресурсів кожним бізнесом (фірмою, підприємством) інтегрованого бізнесу (інтегрованою організаційно-економічною формою, структури, фірми), зокрема, в межах належних їм ресурсів. Спрощена модель синергізму має вигляд:  $2 + 2 = 5$ .

**Система раннього попередження та реагування (СРПР)** – це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву фірми про потенційні ризики, які можуть насуватися на підприємство (фірму) як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища.

**Скорочення стратегія** – стратегія, яка передбачає різноманітні варіанти перегрупування (в бік скорочення) бізнесу фірми для підвищення його ефективності: скорочення витрат, скорочення бізнесу, "швидкого успіху", ліквідацію.

**Спеціалізаційна стратегія** – стратегія диференціації, суть якої полягає в тому, що на ринку пропонується виріб підвищеної якості для визначеного сегменту ринку за відносно високою ціною.

**Стабілізаційна стратегія** – стратегія, яка передбачає підтримку існуючих видів діяльності.

**Стимулювання персоналу стратегія** – довгострокова політика мотивації високоефективної діяльності персоналу фірми.

**Стратегія формування** – обрання курсу дій (зокрема, щодо розподілу ресурсів), необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей фірми, підприємства, бізнесу відповідно.

**Стратегічна зона господарювання (СЗГ)** – окремий сегмент зовнішнього оточення, на який фірма має або бажає отримати вихід: це може бути і галузь, і ринок, і вид діяльності, і бізнес, і його сектор тощо. Зокрема, поняття СЗГ окреслює (охоплює) галузь, серед яких фірма обирає ті чи інші види діяльності. Деколи в якості СЗГ розглядають окремі продуктово-ринкові сегменти. СЗГ (*сферами*) – стратегічні одиниці бізнесу, стратегічні підрозділи бізнесу, стратегічні господарські підрозділи тощо) можуть охоплювати один продукт або декілька продуктів, які задовольняють схожі потреби. Для спеціалізованих підприємств СЗГ – це сектори бізнесу, для диверсифікованої компанії – це окремі господарські підрозділи. В організаційній структурі управління підприємства виділяють окремі підрозділи, відповідальні за стратегію в СЗГ – так звані стратегічні господарські центри (СГЦ).

**Стратегічна зона ресурсів (зона стратегічних ресурсів)** – сукупність сировинних, енергетичних, матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсів, які дозволяють сформувати і реалізувати товарно-ринкову стратегію фірми.

**Стратегічне бачення підприємства** – це маршрут руху підприємства в майбутнє. Конкретно стратегічне бачення підприємства визначає технології, цільові аудиторії, географічні і товарні ринки, перспективні можливості і ризики, які воно повинно отримати, сформувати в майбутньому. Формування стратегічного бачення (стратегічного контексту) означає вибір сфери діяльності і шляхів розвитку підприємства. Слід мати на увазі, що *стратегічне бачення підприємства* визначає майбутній обрис підприємства, а опис діяльності підприємства на поточний момент (які товари і послуги воно виробляє, хто є його клієнтами, якими воно володіє технологічними та діловими можливостями тощо) дає його *місія*. Хоча слід зазначити, що в деякій науковій літературі ці поняття отождоюються.

Отже, місія інформує про те, чим займається підприємство на даний момент, але вона нічого не говорить про напрямки розвитку підприємства, майбутньої діяльності та його бізнес-плани. Напрямки розвитку підприємства визначає його стратегічне бачення.

Конкретизуються місія та стратегічне бачення підприємства в так званих *стратегічних цілях*, які стосуються підвищення конкурентоспроможності та покращення становища підприємства на ринку або створення інноваційної цінності (нового продукту та нового ринку).

Місія, напрямки розвитку (стратегічне бачення), довгострокові та короткострокові цілі і стратегія їх досягнення утворюють *стратегічний план підприємства*.

**Стратегічне планування** – формалізований опис процесу реалізації стратегічної мети організації (фірми, підприємства).

**Стратегічне позиціонування фірми** – *визначення (виділення) стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких фірма буде діяти в майбутньому, та вияснення стратегічних конкурентних позицій фірми в обраних СЗГ за окресленою системою параметрів (наприклад, перспективи зростання попиту, змін рентабельності, нестабільності, наявність факторів успіху тощо).*

**Стратегічна програма** – завдання для окремих функціональних сфер підприємства (НДДКР, виробництва, збуту, матеріально-технічного забезпечення і складського господарства, управління тощо), де ця стратегія буде впроваджуватися.

**Стратегічні рішення** – рішення, що стосуються вибору сфери (галузі) діяльності фірми та пошуку нових напрямів (ринків) її розвитку в майбутньому.

**Стратегічний контроль** – діяльність з висношення того, в якій мірі реалізація стратегії приводить до досягнення мети і місії фірми. **Стратегічний контроль**, у першу чергу, спрямовується на обмеження міри ризику шляхом відбору і виділення ненадійного фактору та попередження можливості його включення в стратегію, що реалізується, а також на те, щоб оперативної інформувати про загрози з боку зовнішнього оточення фірми, яке постійно змінюється в ринковій і, тим більше, перехідній економіках. Елементи системи стратегічного контролю: **стратегічний контроль передумов** – повинен передбачувати безперервну перевірку актуальності передумов, що були прийняті під час формулювання стратегії і забезпечити отримання інформації про можливі загрози та виникнення ризику. Він полягає в постійному спостереженні за зовнішнім оточенням і внутрішньою структурою підприємства; **стратегічний контроль реалізації** розпочинається з моменту початку реалізації обраної стратегії. Його метою є перевірка у попередньо визначений час показників, які характеризують міру реалізації стратегії, і формулювання пропозицій, спрямованих на покращання фактично досягнутих показників. А в ситуації виникнення як роз – на зменшення шкідливих впливів.

**Стратегічний нагляд** – нагляд за кризовими ситуаціями, в яких може опинитись підприємство. Систему **стратегічного нагляду** формують, об'єднані в єдину мережу, контроль передумов і контроль реалізації стратегії.

**Стратегічний план** – комплексний документ, в якому дається формалізований опис реалізації стратегічної мети організації (фірми, підприємства). За рівнем управління розрізняють стратегічні плани усієї фірми й окремих підприємств, які входять до її складу: **генеральний стратегічний план фірми** характеризує основне призначення фірми, її мету та стратегії; **план розвитку фірми** уточнює генеральний план і визначає (окреслює) перспективи удосконалення виробництва, перехід на випуск нової продукції, застосування нової технології. Виступає орієнтиром для формування плану диверсифікації, ліквідаційного плану і плану НДДКР; **стратегічний план підприємства** фірми охоплює питання співвідношення та включення стратегії підприємства у план розвитку фірми; освоєння нових видів або нових сфер діяльності для діючих підприємств; повної перебудови господарських процесів певного підприємства фірми.

**Стратегія** – система дій, рішень і заходів, спрямованих на перспективу, на отримання результатів в перспективі.

**Стратегія інноваційної цінності** – це стратегія суть якої полягає в тому, що замість того щоб зосереджувати зусилля на боротьбі з конкурентами, слід зробити конкуренцію непотрібною, здійснивши стрибок у цінності для покупця-споживача і для підприємства і тим самим створити новий, не охоплений конкурентами ринок (ринковий простір). **Стратегія інноваційної цінності**, передбачає що однакова увага приділяється як цінності, так і інновації. Традиційно, за М. Портером, вважається, що підприємство може або створити більшу цінність для споживачів за рахунок високих витрат (стратегія диференціації), або створити стандартну (масову) цінність, але при низьких витратах. В цьому випадку стратегія розглядається як вибір між диференціацією та низькими витратами. А підприємства, які обирають стратегію інноваційної цінності, визначають завдання одночасно досягнути і диференціації, і зниження витрат. Традиційна стратегічна логіка примушує менеджмент підприємства шукати краєві ніж у конкурентів вирішення проблем в межах своєї галузі. А стратегія інноваційної цінності

передбачує відмову від застарілої ідеї орієнтуватися на конкурентів в традиційному ринковому просторі і від вибору між диференціацією й низькими витратами та переорієнтацію з існуючих конкурентів та клієнтів на альтернативні варіанти і не-клієнтів, на переформулювання основної проблеми, на якій сконцентрована увага учасників конкуренції в даній галузі, і реконструювати елементи цінності для споживача-покупця, який знаходиться за межами даної галузі (не-клієнта).

*Стратегія створення інноваційної цінності* є сучасною, нетрадиційною моделлю стратегії конкуренції. ця модель стратегії спрямована створення вільної о від конкуренції ринкового простору і передбачає, таким чином, можливість не боятися конкуренції. Ґрунтується така стратегія на створенні нового попиту і його опануванні при зруйнуванні компромісу у стратегічному виборі альтернативи між цінністю-витратами. Побудова усієї системи діяльності підприємства в цьому випадку відбувається у відповідності з завданням одночасної диференціації та зниження витрат, що знаходять своє відображення у сегментації, суть якої полягає у тому, що замість того щоб концентрувати увагу на відмінностях між клієнтами, необхідно виявити те спільне, що циниться більшістю споживачі-покупців, що дозволяє уникнути конкуренції. При формуванні і дотриманні цієї стратегії, підприємства повинні вийти за загальноприйняті межі в бізнесу в галузі і розглянути усі можливі альтернативи. Стратегію інноваційної цінності слід вибудовувати в такій послідовності: корисність для споживача-покупця - ціна - витрати - впровадження. А стратегічне планування на основі такої стратегічної моделі повинно зводитися не до підготовки документів, що описують тактичні кроки щодо конкуренції, а на створенні стратегічного курсу-траєкторії, яка показує, в якій мірі галузь і її окремі підприємства задовольняють запити споживачів і загальну картину того, яким чином можна уникнути конкуренції в галузі.

*Стратегія лідерства за витратами* – досягнення більш низьких витрат на виготовлення виробів, які знаходяться у виробництві, порівняно з конкуруючими фірмами без зниження якості, що дає можливість фірмі ефективно конкурувати на ринку даних виробів, так як вона здатна пропонувати продукцію за більш низькими цінами.

*Стратегія підприємства (синотіми – бізнес-стратегія, ділова стратегія, конкурентна стратегія, стратегія конкурентоспроможності)* – стратегія незалежної вузькоспеціалізованої господарської організації (фірми-підприємства, однобізнесового підприємства) або самостійного господарського підрозділу в межах диверсифікованої фірми, *стосується* конкретного виду діяльності (бізнесу) і спрямовується на забезпечення сильної довгострокової конкурентної позиції в даній (одній, специфічній) сфері діяльності мультибізнесової фірми (або однобізнесової фірми, фірми-підприємства, в цілому). Стратегію підприємства (бізнес-стратегію, ділову стратегію) можна трактувати як *конкурентну стратегію, або стратегію конкурентоспроможності*, яка повинна визначати шляхи забезпечення успішної довгострокової діяльності в одній специфічній сфері бізнесу або однопрофільного бізнесу.

*Стратегія розвитку фірми в сфері "продукт - ринок"* – стратегія, суть якої полягає у входженні на нові в географічному аспекті ринки або на нові сегменти (полю клієнтів) уже існуючих ринків, що свідчить лише про розширення існуючої сфери діяльності підприємства. Ця стратегія (розвитку ринку) є порівняно дешевою і неризикованою стратегією. Розрізняють такі альтернативи напрямки стратегії розвитку фірми в сфері "продукт – ринок": *провакція на ринок або посилення позиції на ринку* – має на меті збільшення продажу виробів, які на даний час вже випускаються фірмою; *розвитку ринку* – полягає в таких діях фірми, які спрямовуються на збільшення продажу продуктів, які випускаються фірмою на нових ринках; *розвитку продуктів* – полягає в модифікації і вдосконаленні існуючих продуктів або створення нових, які виконуватимуть подібні функції; *диверсифікації* – полягає в організації виробництва нових продуктів і проникнення на нові ринки (за типом продукції).

**Стратегія фірми (структура)** – матриця, організована за ієрархічним принципом, яка охоплює альтернативні стратегії по кожному напрямку розвитку бізнесу фірми, так звані *бізнес-стратегії*, які, в свою чергу, передбачають власні функціональні стратегії, що в сумі в синергетичному взаємозв'язку, взаємодій формують функціональні стратегії фірми в цілому.

**Структура галузі** – сукупність економічних і технологічних факторів, які визначають характер конкуренції в галузі; формуються діяльністю постачальників, споживачів, конкурентів, владово, нових фірм, зникненням фірм.

**Технологічна стратегія** – комплекс стратегічних рішень, які визначають технологічний тип підприємства, а саме тип його технологічної динаміки.

**Технологічний розрив** – період переходу від однієї до іншої технології.

**Технологія** – це сукупність способів перетворення ресурсів в продукцію і процесів, що супроводжують ці перетворення.

**Товарна стратегія** – довгострокова політика формування потенційних ринків товарів та послуг, які відповідають місії фірми. *ТС* визначає (показує) найбільш привабливі для фірми ринки (як напрями діяльності, як СЗГ) і має на меті формування такого набору напрямів діяльності (СЗГ), який забезпечить гнучкість фірми в зовнішньому середовищі.

**Товарно-ринкова стратегія** – комплекс стратегічних рішень, які визначають номенклатуру, асортимент, обсяг продукції, а також способи її (продукції) реалізації.

**Управління підприємством стратегія** – комплекс стратегічних рішень щодо типів та варіантів організації системи управління бізнесом.

**Фінансова стратегія (стратегія поведінки фірми на фінансових ринках)** – довгострокова політика щодо шляхів та способів мобілізації додаткових фінансових ресурсів, які спрямовуються як на інвестиції, так і для вирішення поточних фінансових завдань фірми.

**Фінансово-інвестиційна стратегія** – сукупність стратегічних рішень, які стосуються вибору джерел залучення коштів і встановлюють пріоритетність їх використання.

**Фірма** – (*сигніфі* - підприємство) *складна багатофункціональна система* (структурно організований комплекс елементів (об'єктів), які мають певні якості, ознаки цілісності та відповідний набір зв'язків), *структуризована* за певними ознаками (функціональними, відтворювальними, ієрархічними, організаційно-економічними та іншими), *яка одночасно, в інтегрованій цілісності* (в інтегрованому поєднанні), *як організаційно-економічна форма існування національної економіки на мікрорівні* є: елементом господарського механізму; суб'єктом господарювання (бізнесу); формою організації підприємництва (бізнесу); способом (моделлю) формування і реалізації прибутку; організаційно-економічним механізмом (інструментом) трансформації ресурсів в продукції; суб'єктом відтворення; об'єктом управління (внутрішнього і зовнішнього); суб'єктом конкуренції; формою (у тому числі, атентською – для корпорацій) реалізації відносин власності на ресурси, продукції і доходи. **Стратегія фірми** слід розглядати як сукупність стратегій, сформованих на різних рівнях організаційно-економічної структури (ієрархії) фірми, об'єднаних в єдину систему.

**Фокусування (концентрації) стратегія** – стратегія, яка полягає у задоволенні попиту певної кода споживачів за рахунок концентрації (фокусування) зусиль (уваги) на обраному сегменті ринку після того, як попередньо будуть з'ясовані усі ринкові ніші (тобто виявлені усі існуючі на ринку ніші).

**Фрагментована галузь** – галузь бізнесу, яка характеризується великою кількістю конкурентів, а отже відсутністю ринкових лідерів із переважними частками ринку чи загальним кушувельним визнанням. *Наприклад*, ресторанный бізнес, торгівля нафтопродуктами.

авторемонтний бізнес, будівельний бізнес, медобслуговування, роздрібна торгівля, готельний бізнес, одяг тощо. Причини, що визначають фрагментарність галузі можуть бути наступні: низькі вхідні бар'єри в бізнес; відсутність економії від ефекту масштабів виробництва; потреба з боку покупців звичайної продукції у відносно малих кількостях; локальний характер ринку (авторемонтний бізнес, будівництво, медобслуговування тощо); різноманітність та великий розмір ринкового попиту (ресторанний бізнес, одяг, транспортні послуги тощо); відносна новизна галузі бізнесу для монополізації ринку; значні транспортні витрати і відтак обмеження радіусу ефективного обслуговування підприємства; місцеві правила ведення бізнесу тощо. Для підприємств, що функціонують в фрагментарних галузях доцільною є концентрація на чітко визначеній ринковій ніші чи купівельному сегменті. Узагальненими конкурентними стратегіями для підприємств в фрагментарних галузях є: стратегія стандартизації (доцільна в ресторанному бізнесі, для роздрібно торгівлі); мінімізація витрат; вертикальна інтеграція; спеціалізація на визначеному виді продукції чи секторі бізнесу (наприклад, в галузі авторемонтного бізнесу на ремонті двигунів, трансмісії, ходової частини, кузовних роботах тощо); спеціалізація за типом клієнтів-покупців; орієнтація на обмежений географічний регіон.

**Франчайзинг** – надання інтегрованому підприємству прав на користування брендом, ноу-хау, матеріально-технічними ресурсами.

**Функціональна стратегія** – система стратегічних рішень щодо конкретної функції фірми, господарського процесу на підприємстві фірми в межах економічної стратегії фірми; стратегія кожного функціонального підрозділу (напрямку) бізнес-одиниці (підприємства) фірми. **ФС** розробляють для кожного функціонального підрозділу (напрямку) фірми і підприємства (як певної сфери діяльності фірми): виробництва, НДДКР, маркетингу, фінансів, кадрів, системи управління, інвестицій тощо.

**Цілі глобальні** – загальні цілі організації, є фундаментом, місією фірми і її глобальною стратегією; довгострокові цілі, що підпорядковані місії фірми.

**Цілі локальні** – сукупність взаємодоповнювальних цілей, реалізація яких спрямована на досягнення глобальних цілей.

**Ціноутворення стратегія** – лінія цінової довгострокової політики (поведінки) підприємства на тих чи інших сегментах ринку.



## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

Тестові завдання складені відповідно до тематики типової програми курсу "Стратегія підприємства", з врахуванням основних напрямів реформування економіки України і нових підходів до управління і планування розвитку бізнесу в динамічних ринкових умовах перехідного періоду. Вони призначені для проведення поточного та рубіжного контролю знань студентів і даного курсу і виставлення підсумкової оцінки.

Збірник тестових завдань у складі даного навчального посібника сприятиме як покращенню контролю знань студентів з боку викладача, так і підвищенню активності та ефективності самостійної роботи студентів з даного курсу, завдяки самоконтролю отриманих знань.

Тестові завдання передбачають наявність тільки однієї правильної відповіді на поставлене запитання зі списку з 4-х варіантів відповідей.

Підсумкова оцінка знань студентів за тестовими завданнями передбачає наступні варіанти а) виконання студентом одного тестового завдання; б) виконання п'яти тестових завдань з кожної теми. Правильна відповідь з одного тестового завдання оцінюється в 1 бал. Оцінка "відмінно" виставляється студенту, який у ході тестування набрав 12-11 балів; оцінка "добре" – 10-9 балів; "задовільно" – 6-8 балів; "незадовільно" – 5 і менше балів. У випадку виконання п'яти тестових завдань з кожної теми підсумкова оцінка визначається як частка від ділення суми балів, отриманих за відповіді на 60 запитань ( $12 \cdot 5 = 60$ ) на 12 (кількість тем). Незадовільна оцінка передбачає обов'язкову перетестатацію за тестами.

Проміжна оцінка знань студентів за окремими темами, передбачає виконання студентом з кожної теми 5-ти тестових завдань. Відповідно оцінка "відмінно" за темою виставляється у випадку отримання студентом в ході тестування у підсумку 5 балів; оцінка "добре" – 4 балів; "задовільно" – 3 балів; "незадовільно" – за 2 і менше балів. Незадовільна оцінка передбачає обов'язкову перетестатацію за тестами по темі.

### *Зміст тем, охоплених тестовими завданнями*

*Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції*

*Тема 2. Стратегічний контекст підприємства*

*Тема 3. Визначення місця та мети підприємства*

*Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства*

*Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства*

*Тема 6. Стратегія бізнесу підприємства*

*Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності та зовнішнього розвитку підприємства*

*Тема 8. Корпоративна стратегія підприємства*

*Тема 9. Методи формування стратегії розвитку підприємства*

*Тема 10. Альтернативність у стратегічному виборі*

*Тема 11. Декомпозивання корпоративної стратегії*

*Тема 12. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні*

## **Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції**

### **1.1. Стратегія визначає:**

- а) завдання виробничої програми підприємства;*
- б) напрями діяльності та розвитку підприємства;*
- в) потребу в ресурсах для підприємства;*
- г) склад поточного інвестиційного портфеля підприємства.*

### **1.2. Стратегічний контекст підприємства стосується:**

- а) його внутрішньої структури;*
- б) його ресурсного забезпечення;*
- в) його зовнішнього оточення;*
- г) проблемних ситуацій та критичних моментів у поточній діяльності підприємства.*

### **1.3. Стратегія стосується вирішення питань:**

- а) тільки довгострокового характеру;*
- б) тільки середньострокового характеру;*
- в) тільки короткострокового, поточного характеру;*
- г) а, б і в одночасно.*

### **1.4. Стратегія – це:**

- а) поточний план діяльності підприємства;*
- б) концепція розвитку підприємства;*
- в) реакція на кон'юнктурні зміни на ринку;*
- г) конкретний алгоритм реакції на загрози.*

### **1.5. Стратегія для сучасного підприємства – це:**

- а) мета розвитку;*
- б) детальний план діяльності;*
- в) засіб адаптації до умов зовнішнього оточення;*
- г) інструмент державної економічної політики.*

### **1.6. Стратегія стосується питань:**

- а) розподілу ресурсів підприємства за напрямками діяльності та розвитку;*
- б) забезпечення рентабельності підприємства;*
- в) визначення способів ефективного використання ресурсів;*
- г) формування виробничої програми підприємства.*

### **1.7. Термін "стратегія" походить з:**

- а) медичного лексикону;*
- б) економічного лексикону;*
- в) військового лексикону;*
- г) лексикону теорії та практики управління.*

### **1.8. Стосовно "підприємницької організації" термін "стратегія" застосовується в контексті:**

- а) визначення виробничих завдань;*

б) вибору альтернативних варіантів дій;

в) формування виробничої програми;

г) складання кошторису.

### **1.9. Сучасна стратегія для підприємства є:**

а) бюджетом, який визначає зміст і послідовність заходів, спрямованих на досягнення поточних цілей підприємства;

б) сукупністю прийомів та методів забезпечення розвитку підприємства "від досягнутого";

в) моделлю (сценарієм) альтернативної поведінки в динамічному середовищі ринків і галузей бізнесу;

г) інструментом досягнення цілей розвитку на перспективу у вигляді довгострокового плану.

### **1.10. Стратегію підприємства ототожнюють з:**

а) вибором альтернативних варіантів розвитку та дій;

б) досягненням довготермінових цілей;

в) формуванням бюджету підприємства;

г) формуванням виробничої програми.

### **1.11. Стратегія – це:**

а) засіб регламентації діяльності підприємства;

б) довгостроковий план підприємства;

в) засіб організації, підтримки та спрямування розвитку бізнесу підприємства;

г) інструмент державної економічної політики щодо підприємства.

### **1.12. Сучасна концепція стратегії випливає з умов:**

а) детермінізму і стабільності зовнішнього оточення підприємства;

б) невизначеності і нестабільності зовнішнього оточення підприємства;

в) стабільності внутрішньої структури підприємства;

г) нестабільності внутрішньої структури підприємства.

### **1.13. Підприємство змушене виробляти стратегію для:**

а) оптимізації та збалансування свого бюджету;

б) оптимізації технологічних процесів;

в) мінімізації витрат і максимізації прибутків;

г) довготривалого раціонального господарювання.

### **1.14. Чим зумовлена необхідність запровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах?**

а) стабільністю зовнішнього оточення підприємств;

б) посиленням конкуренції;

в) зміною профілю підприємств;

г) зміною форми власності (приватизацією) підприємств.

## **Тема 2. Стратегічний контекст підприємства**

### **2.1. Призначення стратегії полягає в:**

а) забезпеченні ефективної адаптації підприємства до змін зовнішнього оточення з позиції конкуренції;

- б) забезпеченні виконання виробничої програми;
- в) підвищенні поточної конкурентоспроможності підприємства;
- г) реструктуризації боргів підприємства.

## **2.2. Стратегічний набір підприємства – це:**

- а) перелік загроз і можливостей зовнішнього оточення підприємства;
- б) перелік слабких і сильних сторін підприємства;
- в) а і б разом;
- г) сукупність стратегій підприємства.

## **2.3. Стратегічні рішення стосуються:**

- а) вибору альтернативних способів використання ресурсів підприємства;
- б) оперативної оптимізації наявних технологій та схем використання ресурсів в певному виді бізнесу підприємства;
- в) визначення напрямків та сфер альтернативного використання ресурсів підприємством;
- г) підвищення ефективності використання ресурсів в конкретному виді бізнесу.

## **2.4. До стратегічних рішень відноситься:**

- а) рішення щодо розширення частки ризику;
- б) рішення щодо покращення якості конкретної продукції;
- в) рішення щодо вдосконалення організації виробництва певного продукту;
- г) рішення щодо зміни постачальника і схеми забезпечення ресурсами.

## **2.5. До стратегічних рішень відноситься:**

- а) рішення щодо преміювання працівників;
- б) рішення щодо розширення масштабів бізнесу;
- в) рішення щодо зміни ціни на продукт;
- г) рішення щодо зміни постачальників підприємства.

## **2.6. Перелік стратегій (рівневий склад стратегічного набору) підприємства визначається:**

- а) його внутрішньою структурою;
- б) зовнішнім оточенням;
- в) організаційно-економічною структурою;
- г) формою власності.

## **2.7. Корпоративна стратегія стосується визначення:**

- а) напрямків розвитку окремих сфер бізнесу підприємства;
- б) життєвого циклу продуктів підприємства;
- в) ресурсного забезпечення;
- г) загальних напрямків розвитку підприємства.

## **2.8. Компонентами корпоративної стратегії є питання:**

- а) синергізму між видами бізнесу;
- б) функціональної структури;
- в) конкурентної політики в стратегічних зонах господарювання підприємства;
- г) ресурсного забезпечення.

**2.9. Компонентами корпоративної стратегії є питання:**

- а) курсової політики;
- б) цінової політики;
- в) рівня рентабельності;
- г) формування портфеля продукції.

**2.10. Стратегічною зоною господарювання підприємства може бути:**

- а) функціональний підрозділ підприємства;
- б) ієрархічний рівень організаційно-економічної структури підприємства;
- в) напрямок (вектор) розвитку підприємства;
- г) сектор зовнішнього оточення.

**2.11. Стратегічною зоною господарювання підприємства може бути:**

- а) продукт, який буде випускати підприємство;
- б) елемент внутрішньої структури підприємства;
- в) самостійний організаційно-економічний підрозділ підприємства;
- г) конкурент підприємства.

**2.12. Стратегічною зоною господарювання підприємства може бути:**

- а) напрямок (вектор) розвитку підприємства;
- б) попит на продукцію підприємства;
- в) галузь, в якій функціонує підприємство;
- г) технологія виробництва продукції.

**2.13. Стратегічною зоною господарювання підприємства може бути:**

- а) сектор ринку, на який вийти підприємство;
- б) внутрішній господарський механізм підприємства;
- в) потенціал підприємства;
- г) стратегія підприємства.

**2.14. Стратегія бізнесу підприємства – це:**

- а) стратегія щодо поєднання різних видів бізнесу підприємства;
- б) конкурентна стратегія в певній ресурсно-ринковій сфері діяльності підприємства;
- в) стратегія щодо окремого функціонального підрозділу підприємства;
- г) стратегія щодо сегменту ринку, на який підприємство має вихід.

**2.15. Бізнес-стратегія стосується:**

- а) мультибізнесової організації в цілому;
- б) окремого напрямку діяльності мультибізнесової фірми;
- в) окремих виробничих операцій на підприємстві;
- г) окремих виробничих підрозділів (цехів) спеціалізованого підприємства.

**2.16. Маркетингова стратегія охоплює рішення щодо:**

- а) джерел фінансування;
- б) напрямків інвестицій;
- в) обсягу та структури ринку;
- г) планів постачання.

**2.17. Виробнича стратегія охоплює позиції, рішення щодо:**

- а) забезпечення інфраструктурою;
- б) рівня інноваційного потенціалу;
- в) обсягів поточних та капітальних витрат;
- г) напрямів інвестицій.

**2.18. Фінансова стратегія охоплює рішення щодо:**

- а) способів забезпечення збільшення капіталу;
- б) інноваційного потенціалу;
- в) ефективності виробництва;
- г) розподілу коштів між стадіями продажу, просування та реклами товарів.

**2.19. Стратегія НДДКР охоплює рішення щодо:**

- а) управління якістю;
- б) розвитку інноваційного потенціалу;
- в) ефективності виробництва;
- г) джерел фінансування.

**2.20. Стратегія постачання охоплює рішення щодо:**

- а) забезпечення інфраструктурою;
- б) організації виробництва;
- в) інноваційного потенціалу;
- г) каналів збуту.

**2.21. Ресурсні стратегії є:**

- а) операційними стратегіями бізнесу;
- б) функціональними стратегіями бізнесу;
- в) бізнес-стратегіями;
- г) стратегіями окремих виробництв.

**2.22. Операційні стратегії – це стратегії рівня:**

- а) бізнесу;
- б) підприємства;
- в) ресурсів;
- г) торгових регіональних представників.

**2.23. Операційні стратегії розробляються:**

- а) всередині функціональних напрямів;
- б) на бізнес-рівні;
- в) на рівні підприємства;
- г) для СЗГ.

**2.24. Призначення стратегії підприємства полягає у:**

- а) орієнтуванні виробничої діяльності на дії конкурентів;
- б) орієнтуванні виробничої діяльності на запити споживачів;
- в) орієнтуванні на поточні проблеми;
- г) ізолюванні від зовнішнього середовища.

**2.25. Перелік стратегій підприємства не визначається:**

- а) його внутрішньою функціональною структурою;

- б) зовнішнім оточенням підприємства;
- в) організаційно-економічною структурою підприємства;
- г) формою власності підприємства.

### **Тема 3. Визначення місії та мети підприємства**

#### **3.1. Стратегія є:**

- а) засобом оголошення місії підприємства;
- б) метою підприємства;
- в) засобом досягнення місії підприємства;
- г) місією підприємства.

#### **3.2. Місія підприємства визначає:**

- а) напрям в бізнесі, на який повинно орієнтуватися підприємство;
- б) організаційно-економічну структуру підприємства;
- в) проблеми підприємства;
- г) потребу в ресурсах.

#### **3.3. Місія підприємства ідентифікує (описує):**

- а) причини виникнення проблем підприємства;
- б) бізнес-план підприємства;
- в) причини існування підприємства;
- г) організаційно-економічну структуру підприємства.

#### **3.4. Місія підприємства є його:**

- а) глобальною метою;
- б) деревом цілей;
- в) тактичною метою;
- г) системою цілей.

#### **3.5. Місія підприємства є:**

- а) підпорядкованою метою;
- б) локальною метою;
- в) загальною метою;
- г) стратегічним набором підприємства.

#### **3.6. При формулюванні місії треба орієнтуватися на:**

- а) ринкові потреби;
- б) податкову політику держави;
- в) режим роботи підприємства;
- г) форму власності.

#### **3.7. При формулюванні місії підприємства треба орієнтуватися на:**

- а) особливості конкурентів;
- б) тип менеджменту;
- в) характер споживачів;
- г) рівень розробки стратегії.

**3.8. Місія підприємства стосується:**

- а) лише внутрішніх проблем функціонування підприємства;
- б) зовнішніх питань функціонування підприємства;
- в) конкуренції;
- г) фінансового оздоровлення підприємства.

**3.9. Прикладом місії підприємства може бути:**

- а) отримання прибутку;
- б) підвищення рентабельності підприємства;
- в) підвищення ліквідності певної продукції підприємства;
- г) повне задоволення споживачів.

**3.10. Прикладом місії підприємства може бути:**

- а) аренда та обслуговування офісної техніки в регіоні;
- б) оптимізація ресурсного забезпечення;
- в) фінансове оздоровлення підприємства;
- г) оновлення певної продукції.

**3.11. Прикладом місії підприємства може бути:**

- а) вирішення проблеми збуту молока фермерами в регіоні та забезпечення населення якісною і різноманітною, доступною за ціною молочною продукцією;
- б) зміна форми власності підприємства;
- в) оптимізація портфеля продукції підприємства;
- г) зниження ціни на продукцію.

**3.12. Місія підприємства окреслює:**

- а) конкретний кінцевий стан, до якого прямує підприємство;
- б) виробничу програму підприємства;
- в) загальні орієнтири функціонування підприємства, які відображають суть його існування та зміст діяльності;
- г) проблеми підприємства.

**3.13. Метя підприємства:**

- а) узагальнює місію;
- б) деталізує місію;
- в) фіксує поточний стан підприємства;
- г) окреслює сильні та слабкі сторони підприємства та можливості та загрози його зовнішнього оточення.

**3.14. Будь-яке підприємство має (формує):**

- а) тільки одну вузькоокреслену мету;
- б) систему взаємопов'язаних цілей;
- в) набір цілей, які відображають лише проблемні моменти функціонування підприємства;
- г) лише загальну мету.

**3.15. Стратегічні цілі підприємства – це:**

- а) цілі довгострокового розвитку, які визначають наміри підприємства зайняти чи займати конкурентну ринкову позицію;
- б) цілі, які точно визначають найближчі конкретні організаційні та виробничі завдання;



в) цілі, які точно визначають конкурентну ринкову позицію, яку підприємство бажає зайняти найближчим часом;

г) бажані результати діяльності та бажана ринкова позиція з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

**3.16. До стратегічних можна зарахувати наступні цілі:**

а) збільшити виробництво продукції на 5% в поточному році;

б) випередити ринкових лідерів;

в) збільшити фінансування рекламної кампанії в міжсезонний період;

г) провести ремонт і заміну устаткування в 2 кварталі поточного року.

**3.17. Глобальні цілі на підприємстві розробляються для:**

а) бізнес-напрямку;

б) підприємства в цілому;

в) функціонального підрозділу;

г) окремого ринку діяльності підприємства.

**3.18. Прикладом глобальної мети підприємства є:**

а) покращення МТЗ підприємства;

б) формування нових видів діяльності;

в) зниження собівартості "X" продукту на 7%;

г) збільшення обсягу виробництва "X" продукту на 3%.

**3.19. Прикладом глобальної мети підприємства є:**

а) збільшення обсягу реалізації по "А" філії підприємства;

б) зростання виручки по підрозділу "В";

в) зростання експорту по певному сектору бізнесу підприємства;

г) забезпечення стійкості становища підприємства на ринку і в галузі.

**3.20. Прикладом глобальної мети підприємства є:**

а) досягнення певного рівня реалізації на певному ринку;

б) розробка нових напрямів розвитку;

в) зниження витрат виробництва;

г) підвищення рівня капіталізації підприємства.

**3.21. Прикладом локальної цілі підприємства є:**

а) формування нових напрямків бізнесу;

б) розміщення виробництва між дочірніми підприємствами;

в) забезпечення стійкості становища підприємства;

г) розвиток продуктів.

**3.22. Ієрархія цілей підприємства є:**

а) декомпозицією цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня;

б) "деревом цілей" організації виробництва нової продукції на підприємстві;

в) стратегічним набором підприємства;

г) сукупністю головних цілей підприємства.

**3.23. Декомпозиція цілей підприємства дозволяє:**

а) сформулювати місію підприємства;

- б) пов'язати генеральну мету підприємства із способами її досягнення;
- в) скласти бюджет підприємства;
- г) розробити виробничу програму підприємства.

## **Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства**

**4.1. На яке запитання необхідно дати відповідь при виробленні (формулюванні) стратегії підприємства:**

- а) якої і скільки виробляти продукції;
- б) який і як розвивати бізнес в цілому та його окремі сектори;
- в) які проблеми існували в діяльності підприємства в минулому;
- г) хто є партнерами підприємства.

**4.2. На яке запитання необхідно дати відповідь при виробленні (формулюванні) стратегії підприємства:**

- а) як протидіяти конкурентам;
- б) якими ресурсами користується підприємство при виробництві продукції;
- в) якою є (повиша бути) рентабельність підприємства;
- г) як назвати підприємство.

**4.3. На яке запитання необхідно дати відповідь при виробленні (формулюванні) стратегії підприємства:**

- а) як мінімізувати податки;
- б) яку позицію зайняти на ринку;
- в) яку сировину використовувати для виготовлення продукції;
- г) які вживати заходи щодо заохочення покупців (клієнтів).

**4.4. Стратегічний бізнес-центр – це:**

- а) консультативна фірма, яка надає послуги з розробки стратегій;
- б) підрозділ апарату управління підприємства, який займається стратегічним менеджментом на підприємстві;
- в) організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця підприємства, для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій і розробити самостійну бізнес-стратегію;
- г) підприємство, яке розробляє стратегії.

**4.5. Кількість виділених СЗГ підприємства безпосередньо залежить від:**

- а) ширини диверсифікації фірми;
- б) обсягів виробництва;
- в) сильних сторін фірми;
- г) загроз зовнішнього оточення.

**4.6. Виробленню ефективної стратегічної позиції сприяє:**

- а) розширення СЗГ;
- б) звуження СЗГ;
- в) збільшення кількості СЗГ;
- г) диверсифікація СЗГ.

**4.7. Виробленню ефективної стратегічної позиції сприяє:**

- а) зменшення кількості СЗГ;
- б) заміна СЗГ на СЗР;
- в) заміна СЗР на СЗГ;
- г) делімітація СЗГ.

**4.8. Стратегічна зона ресурсів – це:**

- а) сектор бізнесу підприємства;
- б) напрямки використання ресурсів підприємством;
- в) сукупність ресурсів, які дозволяють сформувати і реалізувати товарно-ринкову стратегію фірми;
- г) стратегія ресурсного забезпечення підприємства.

**4.9. Для яких типів ресурсів будується СЗР?**

- а) усіх необхідних для фірми;
- б) тільки матеріальних;
- в) тільки фінансових;
- г) тільки дефіцитних для фірми.

**4.10. Сегментація – це:**

- а) виділення СЗГ, на яких діє підприємство;
- б) поділ підприємства на функціональні підрозділи;
- в) визначення конкурентів підприємства;
- г) стратегічне позиціонування підприємства в зовнішньому оточенні.

**4.11. Стратегічне позиціонування підприємства – це:**

- а) сегментація зовнішнього оточення підприємства;
- б) виділення СЗГ, в яких діє підприємство;
- в) виділення СЗГ, на які має бажання вийти підприємство;
- г) визначення стратегічних позицій і дій фірми в обраних СЗГ.

**4.12. Вивчення впливу на підприємство яких факторів охоплює аналіз зовнішнього оточення підприємства:**

- а) фінанси підприємства;
- б) технологія виробництва;
- в) покупці;
- г) продукція.

**4.13. Вивчення впливу на підприємство яких факторів охоплює аналіз зовнішнього оточення підприємства:**

- а) конкуренти;
- б) персонал;
- в) сировина;
- г) власники.

**4.14. Визначте конкретні фактори впливу на конкуренцію в галузі з боку групового чинника "можливості появи в бізнесі інших підприємств":**

- а) добра поінформованість споживача щодо попиту, ціні тощо;
- б) диференційованість продукції постачальників;

в) швидкий розвиток галузі;

г) партнери.

**4.15. Визначте конкретні фактори впливу на конкуренцію в галузі з боку групового чинника "функціонуючі підприємства":**

а) низькі прибутки споживачів;

б) відсутність конкуренції з виробниками заміників продукції, яку група постачальників продає в галузі;

в) велика кількість конкурентів;

г) поява виробників товарів-замінників.

**4.16. Визначте конкретні фактори впливу на конкуренцію в галузі з боку групового чинника "споживачі":**

а) неперіоритетність галузі для постачання;

б) поява дешевших товарів-замінників з порівняною якістю та технічними характеристиками;

в) недостатня кількість каналів збуту;

г) стандартизація або недиференційованість продукції галузі, яку купує певна група споживачів.

**4.17. Визначте конкретні фактори впливу на конкуренцію в галузі з боку групового чинника "споживачі":**

а) переорієнтація підприємства на випуск нової продукції;

б) перевищення обсягу купівлі продукції галузі над обсягами продажу постачальників;

в) реклама;

г) поява товарів-замінників.

**4.18. Визначте конкретні фактори впливу на конкуренцію в галузі з боку групового чинника "постачальники":**

а) загроза проникнення покупців в галузь постачальників за допомогою вертикальної інтеграції;

б) потреби в капіталі для входження в бізнес підприємства;

в) повільний розвиток галузі;

г) можливість економії ресурсів на масштабах виробництва.

**4.19. Зовнішнє середовище підприємства в стратегічному аналізі інтерпретується як:**

а) галузь;

б) конкуренція;

в) покупці;

г) продукт.

**4.20. Зовнішнє середовище підприємства в стратегічному аналізі інтерпретується як:**

а) конкурентна сила;

б) ринок;

в) ресурси;

г) потенціал.

**4.21. Діагностика зовнішнього оточення підприємства спрямована на визначення:**

а) потенціалу підприємства;

б) сильних та слабких сторін підприємства, тенденцій їх розвитку і можливої реакції підприємства на них;

в) можливостей і загроз для підприємства в бізнесі, тенденцій їх розвитку і можливої реакції підприємства на їх вплив;

г) конкурентної сили підприємства.

**4.22. Об'єктом зовнішнього аналізу підприємства є:**

а) потенціал фірми;

б) діяльність фірми (технології; МТЗ; фінанси; інфраструктура);

в) сегмент бізнесу;

г) СЦ.

**4.23. Об'єктом зовнішнього аналізу підприємства є:**

а) виробництво нової продукції підприємством;

б) ресурси підприємства;

в) ринок ресурсів;

г) витрати.

**4.24. Предметом зовнішнього аналізу є:**

а) ефективність діяльності підприємства;

б) зміна потенціалу;

в) місткість ринку;

г) фінанси підприємства.

**4.25. Предметом зовнішнього аналізу є:**

а) нова продукція підприємства;

б) становище підприємства в галузі;

в) конкурентна сила підприємства;

г) витрати.

**4.26. Метою зовнішнього аналізу підприємства є:**

а) визначення СЗГ;

б) визначення потенційних можливостей підприємства;

в) визначення, оцінки та ринжування сильних та слабких сторін підприємства;

г) визначення конкурентної сили підприємства.

**4.27. Зміст аналізу та оцінки зовнішнього середовища фірми полягає у визначенні:**

а) сильних та слабких сторін підприємства;

б) привабливості СЗГ;

в) потенціалу підприємства;

г) ресурсів підприємства.

**4.28. Оберіть фактор зовнішнього оточення підприємства, який можна класифікувати як можливості для досягнення успіху в бізнесі (фактор успіху в зовнішньому оточенні):**

а) можливість появи нових конкурентів;

б) можливість виходу на нові ринки;

в) компетенція;

г) низькі витрати.

**4.29. Оберіть фактор зовнішнього оточення підприємства, який можна класифікувати як можливість для досягнення успіху в бізнесі (фактор успіху в зовнішньому оточенні):**

- a) слабка насиченість ринку;
- б) висока якість продукції;
- в) зростання ділового циклу;
- г) застосування сучасної технології.

**4.30. Оберіть фактор зовнішнього оточення підприємства, який можна класифікувати як можливість для досягнення успіху в бізнесі (фактор успіху в зовнішньому оточенні):**

- a) можливість появи нових конкурентів;
- б) компетентність;
- в) низькі витрати;
- г) прискорений розвиток ринку.

**4.31. Оберіть фактор зовнішнього оточення підприємства, який можна класифікувати як загрозу для досягнення успіху в бізнесі (фактор загроз в зовнішньому оточенні):**

- a) відсутність конкурентів;
- б) висока залежність від попиту та стадії життєвого циклу розвитку бізнесу;
- в) недостатня мотивація працівників;
- г) висока собівартість продукції.

**4.32. Оберіть фактор зовнішнього оточення підприємства, який можна класифікувати як загрозу для досягнення успіху в бізнесі (фактор загроз в зовнішньому оточенні):**

- a) зниження експортних тарифів;
- б) зростання продажу взаємозамінного продукту;
- в) зниження % ставок за кредит;
- г) незадовільний збут продукції.

**4.33. Оберіть фактор внутрішнього середовища підприємства, який можна класифікувати як його сильну сторону (фактор успіху у внутрішньому середовищі підприємства):**

- a) можливість виходу на нові ринки;
- б) залучення іноземного інвестора (капіталу);
- в) наявність фінансових ресурсів;
- г) зниження цін на сировину.

**4.34. Оберіть фактор внутрішнього середовища підприємства, який можна класифікувати як його сильну сторону (фактор успіху у внутрішньому середовищі підприємства):**

- a) схильність до інновацій;
- б) пільгове оподаткування бізнесу;
- в) постійні постачальники і можливість придбання сировини зі знижками;
- г) слабкі конкуренти.

**4.35. Оберіть фактор внутрішнього середовища підприємства, який можна класифікувати як його слабку сторону (фактор загроз у внутрішньому середовищі підприємства):**

- a) вузька виробнича спеціалізація;

- б) кредиторська заборгованість;
- в) зростання продажу взаємозамінного продукту;
- г) сповільнене зростання ринку (попиту).

**4.36. Оберіть фактор внутрішнього середовища підприємства, який можна класифікувати як його слабку сторону (фактор загрозу у внутрішньому середовищі підприємства):**

- а) надання додаткових сервісних послуг;
- б) позивна реклама;
- в) висока залежність від попиту та стадії життєвого циклу розвитку бізнесу;
- г) поява нових конкурентів.

**4.37. Визначте фактор, який впливає на зростання попиту в СЗГ підприємства:**

- а) наявність конкурентів;
- б) темпи зростання відповідного сектора економіки;
- в) тривалість життєвого циклу продукції;
- г) затрати, необхідні для виходу на ринок.

**4.38. Визначте фактор, який впливає на зростання попиту в СЗГ підприємства:**

- а) перспективи руху цін на ринку ресурсів;
- б) рентабельність в СЗГ;
- в) коливання обсягів продажу;
- г) міра старіння продукції.

**4.39. Визначте фактор впливу на зміну рентабельності в СЗГ фірми:**

- а) час і вартість розробки нової продукції;
- б) динаміка географічного розширення ринку;
- в) приріст кількості споживачів;
- г) міра оновлення технологій.

**4.40. Для оцінки зовнішнього оточення підприємства можна застосувати:**

- а) показник розвитку попиту на ринку;
- б) показник рентабельності продукції підприємства;
- в) метод складання профілю середовища;
- г) метод SPACE.

**4.41. Для оцінки зовнішнього оточення підприємства можна застосувати:**

- а) стратегічний потенціал підприємства в СЗГ;
- б) матрицю життєвого циклу;
- в) показник зростання галузі діяльності підприємства;
- г) показник конкурентного статусу підприємства в СЗГ.

**4.42. Для оцінювання і відбору факторів формування можливостей і загроз для підприємства в зовнішньому оточенні використовують:**

- а) метод складання профілю середовища;
- б) матрицю ВВК;
- в) метод SPACE;
- г) метод (матриці) МакКінсі-Шелл.

**4.43. Які чинники, на Вагау думку, є загрозою для досягнення успіху в бізнесі, закладених у зовнішньому середовищі підприємства?**

- а) висока собівартість продукції;
- б) вузька виробнича спеціалізація;
- в) конкурентні недоліки;
- г) постійне зростання вимогливості покупців та споживачів.

## **Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства**

**5.1. Виділіть елементи структури внутрішнього середовища підприємства, виділені за функціональною ознакою:**

- а) трудові, фінансові, капітальні, матеріальні ресурси тощо;
- б) виробництво, маркетинг, постачання, фінанси, кадри, НДДКР тощо;
- в) діючі стратегії;
- г) сильні та слабкі сторони.

**5.2. Стратегічний потенціал підприємства – це:**

- а) сукупність ресурсів і мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики розвитку підприємства за тих чи інших змін навколишнього середовища;
- б) сукупність сильних сторін підприємства з врахуванням його слабких місць в майбутньому;
- в) конкурентний статус підприємства;
- г) виробнича потужність підприємства.

**5.3. Стратегічний потенціал підприємства – це:**

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

**5.4. Внутрішнє середовище підприємства в стратегічному контексті розглядається як:**

- а) його виробничі потужності;
- б) його функціональна структура;
- в) його ресурси;
- г) його СЗГ.

**5.5. Внутрішнє середовище підприємства в стратегічному контексті розглядається як:**

- а) його продукція;
- б) його СГЦ;
- в) його потенціал;
- г) його стратегія.

**5.6. Внутрішній стратегічний аналіз підприємства застосовують з метою оцінки:**

- а) привабливості бізнесу підприємства;
- б) конкурентного статусу продукції підприємства;
- в) можливостей і загроз для бізнесу підприємства;
- г) сильних та слабких сторін конкурентів підприємства.

**5.7. Внутрішній стратегічний аналіз підприємства застосовують з метою оцінки:**



- а) привабливості бізнесу підприємства;
- б) конкурентної сили підприємства в обраних СЗГ;
- в) можливостей і загроз для бізнесу підприємства;
- г) сильних та слабких сторін конкурентів підприємства.

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

- а) конкуренти;
- б) ринки діяльності;
- в) галузі діяльності;
- г) потенціал.

**5.9. Головне завдання внутрішнього аналізу полягає у:**

- а) оцінці потенційних можливостей підприємства;
- б) оцінці привабливості бізнесу;
- в) встановленні переваг та недоліків підприємства;
- г) встановленні можливостей і загроз для бізнесу підприємства.

**5.10. Головне завдання внутрішнього аналізу полягає у:**

- а) позиціонуванні підприємства в СЗГ;
- б) визначенні конкурентного статусу підприємства в окремих СЗГ;
- в) сегментації оточення підприємства;
- г) оцінці привабливості галузі та ринку діяльності підприємства.

**5.11. Визначення стратегічного потенціалу здійснюється за допомогою:**

- а) показників конкурентного статусу підприємства в його СЗГ;
- б) більшої оцінки переваг і недоліків підприємства;
- в) більшої оцінки можливостей і загроз для підприємства в його СЗГ;
- г) позиціонування підприємства.

**5.12. Виділіть фактор внутрішнього середовища підприємства, який визначає його стратегічний потенціал:**

- а) розширення виробничої спеціалізації;
- б) розширення старих ринків;
- в) збільшення конкурентного тиску;
- г) сповільнення темпів зростання ринку.

**5.13. Виділіть фактор внутрішнього середовища підприємства, який визначає його стратегічний потенціал:**

- а) розширення старих ринків;
- б) можливість переходу до більш ефективних стратегій;
- в) висока собівартість продукції;
- г) вузька виробнича спеціалізація конкурентів.

**5.14. Виділіть фактор внутрішнього середовища підприємства, який визначає його стратегічний потенціал:**

- а) зниження ціни на сировину;
- б) зниження експортних тарифів;
- в) зміна потреб та смаків споживачів;
- г) ліберальність на ринку.

**5.15. Виділіть фактор внутрішнього середовища підприємства, який визначає його стратегічний потенціал:**

- а) низька рентабельність продукції;
- б) можливість вертикальної інтеграції;
- в) несприятливі демографічні зміни;
- г) зростання продажу взаємозамінних товарів.

**5.16. Виділіть фактор внутрішнього середовища підприємства, який визначає його стратегічний потенціал:**

- а) поява нових технологій та обладнання;
- б) зростання сили торгів між покупцями і постачальниками;
- в) можливість виробництва взаємопов'язаних продуктів;
- г) ефективність збутової мережі.

**5.17. Виділіть фактор внутрішнього середовища підприємства, який визначає його стратегічний потенціал:**

- а) слабка насиченість ринку;
- б) зростання ділового циклу;
- в) схильність до інновацій;
- г) зниження % ставок за кредит.

**5.18. Стратегічний потенціал підприємства визначає:**

- а) очікувані характеристики розвитку підприємства за тих чи інших змін навколишнього середовища;
- б) можливості щодо розвитку бізнесу підприємства;
- в) напрямки розвитку підприємства;
- г) перспективні, з точки зору конкурентних переваг, сфери діяльності підприємства.

**5.19. Розрахунок комплексного показника стратегічного потенціалу підприємства здійснюється:**

- а) шляхом експертної оцінки інтенсивності впливу факторів середовища підприємства за стандартним для усіх підприємств типовим їх переліком на формування перспектив зростання попиту, змін рентабельності, можливостей для досягнення успіху і загроз нестабільності по окремим СЗГ підприємства;
- б) шляхом експертної оцінки інтенсивності впливу в балах індивідуальних для кожного підприємства факторів мобілізуваних можливостей по окремим його функціональним підсистемам на зростання обсягів виробництва та рівнів рентабельності в розрізі конкретних СЗГ;
- в) шляхом оцінки в балах за переліком типових факторів, діючих та обраних стратегій підприємства;
- г) шляхом розрахунку середньоарифметичної зваженої інтенсивності впливу факторів можливостей і загроз середовища діяльності підприємства та його переваг і недоліків, передбачуваних на перспективу по окремим СЗГ підприємства.

**5.20. Визначте чинник внутрішнього середовища підприємства, що відноситься до групового фактора "Виробництво":**

- а) номенклатура продукції;
- б) фінансові дані;
- в) активи;
- г) джерела постачання сировини.

**5.21. Визначте чинник внутрішнього середовища підприємства, що відноситься до групового фактора оцінки стратегічного потенціалу підприємства "Маркетинг":**

- а) імідж персоналу;
- б) інноваційні можливості;
- в) організація продажу і сервісу;
- г) показники балансу.

**5.22. Визначте чинник внутрішнього середовища підприємства, що відноситься до групового фактора оцінки стратегічного потенціалу підприємства "Фінанси (фінансовий стан підприємства)":**

- а) валові нагромадження;
- б) витрати на одиницю продукції;
- в) ефективність експорту;
- г) продуктивність праці.

**5.23. Визначте чинник внутрішнього середовища підприємства, що відноситься до групового фактора оцінки стратегічного потенціалу підприємства "Конкурентоспроможність продукції (конкурентний потенціал)":**

- а) досконалість облаштування офісу;
- б) поліпшення умов праці та охорони здоров'я персоналу;
- в) ефективність інформаційних ресурсів;
- г) доходність.

**5.24. Конкурентний статус підприємства розраховується (може визначатися) як:**

- а) сума зважених бальних оцінок інтенсивності впливу усіх типових факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на конкурентну силу підприємства;
- б) сума зважених бальних оцінок інтенсивності впливу усіх типових факторів внутрішнього середовища на конкурентну силу підприємства;
- в) сума зважених бальних оцінок інтенсивності впливу на конкурентну силу підприємства в СЗГ, індивідуально обраних з типового переліку за методикою складання профілю середовища, факторів його зовнішнього і внутрішнього середовища;
- г) сума зважених бальних оцінок інтенсивності впливу на конкурентну силу підприємства в СЗГ, індивідуально обраних з типового переліку за методикою складання профілю середовища, факторів його внутрішнього середовища.

**5.25. Якщо конкурентний статус підприємства, розрахований для певної СЗГ за формулою  $KSP = [(If - Ik) : (Io - Ik)] * (Sf : So) * (Cf : Co)$ , дорівнює 0.55, то підприємство в даній СЗГ матиме:**

- а) сильний конкурентний статус і буде найефективнішим в даній СЗГ;
- б) середній конкурентний статус;
- в) слабку конкурентну позицію;
- г) синергетичний конкурентний статус.

**5.26. Метод SWOT-аналізу використовують для:**

- а) комплексного аналізу середовища підприємства;
- б) аналізу та оцінки тільки зовнішнього оточення підприємства;
- в) аналізу та оцінки тільки внутрішнього середовища підприємства;
- г) сегментації зовнішнього середовища підприємства.

**5.27. Для методу SWOT-аналізу характерними є:**

- а) об'єктивність оцінки факторів середовища підприємства;
- б) остаточне визначення стратегічних позицій підприємства в СЗГ і рекомендованих для них СА;
- в) імовірнісний принцип віднесення факторів середовища підприємства до певної групи;
- г) одноступінність алгоритму проведення.

**5.28. Метод SWOT-аналізу призначений для:**

- а) встановлення загального стратегічного становища підприємства і вироблення стратегії поведінки;
- б) ідентифікації, синтезу (групування) і оцінки міри впливу на підприємство різноманітних факторів зовнішнього оточення підприємства;
- в) ідентифікації, синтезу (групування) і оцінки міри впливу на підприємство різноманітних факторів внутрішнього середовища підприємства;
- г) визначення і оптимізації портфелю продукції підприємства.

**5.29. Коли фірма має більше сильних сторін, ніж слабких, а ринок надає їй нові можливості за відсутності загроз, фірма повинна реалізувати:**

- а) стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок нових продуктів (інновацій);
- б) стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції шляхом покращення фінансового стану, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, ліквідацію збиткового бізнесу;
- в) стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів (зон, ніш) ринку шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків;
- г) стратегію, суть якої полягає у поступовому зменшенні активності і плановому виході із даної сфери діяльності, або стратегію виживання, засновану на залученні капіталу шляхом випуску акцій, отримання кредитів або на інтеграції з іншою фірмою.

**5.30. Коли фірма, маючи слабкі сторони, діє в сприятливому для неї середовищі, вона повинна реалізувати:**

- а) стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок нових продуктів (інновацій);
- б) стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції шляхом покращення фінансового стану, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, ліквідацію збиткового бізнесу;
- в) стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів (зон, ніш) ринку шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків;
- г) стратегію, суть якої полягає у поступовому зменшенні активності і плановому виході із даної сфери діяльності, або стратегію виживання, засновану на залученні капіталу шляхом випуску акцій, отримання кредитів або на інтеграції з іншою фірмою.

**5.31. Коли фірма, володіючи сильними якостями, діє у нестабільному середовищі, вона повинна реалізувати:**

- а) стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок нових продуктів (інновацій);
- б) стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції шляхом покращення фінансового стану, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, ліквідацію збиткового бізнесу;

в) стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів (зон, ніш) ринку шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків;

г) стратегію, суть якої полягає у поступовому зменшенні активності і плановому виході із даної сфери діяльності, або стратегію виживання, засновану на залученні капіталу шляхом випуску акцій, отримання кредитів або на інтеграції з іншою фірмою.

**5.32. Коли фірма, маючи складну внутрішню ситуацію, діє в загрозовому для неї зовнішньому оточенні, необхідно реалізувати:**

а) стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок нових продуктів (інновацій);

б) стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції шляхом покращення фінансового стану, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, ліквідацію збиткового бізнесу;

в) стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів (зон, ніш) ринку шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків;

г) стратегію, суть якої полягає у поступовому зменшенні активності і плановому виході із даної сфери діяльності, або стратегію виживання, засновану на залученні капіталу шляхом випуску акцій, отримання кредитів або на інтеграції з іншою фірмою.

## **Тема 6. Стратегії бізнесу підприємства**

### **6.1. Бізнес-стратегія – це:**

а) план управління окремою сферою бізнес-діяльності фірми;

б) план управління синергетичним ефектом від поєднання різних видів бізнесу підприємства;

в) засіб оптимізації портфеля продукції підприємства;

г) сукупність функціональних стратегій бізнес-одиниці підприємства.

### **6.2. Специфіка бізнес-стратегії полягає в:**

а) підпорядкованості функціональним стратегіям;

б) акцентуванні уваги на питаннях забезпечення конкурентоспроможності бізнесу;

в) акцентуванні уваги на забезпеченні синергетичного ефекту від поєднання різних видів бізнесу підприємства;

г) особливому підході до її формування порівняно з формуванням загальної стратегії підприємства.

### **6.3. Стратегія бізнес-різних підприємства:**

а) виступає метою для розробки функціональних стратегій щодо СЗГ;

б) виступає метою для розробки загальної (корпоративної) стратегії підприємства;

в) визначає шляхи досягнення мультібізнесовим підприємством бажаного результату діяльності та розвитку в цілому;

г) визначає, як поєднувати окремі напрями бізнесу підприємства.

### **6.4. Стратегічне позиціонування підприємства передбачає:**

а) визначення бізнес-стратегії підприємства;

б) виділення СЗГ підприємства та визначення конкурентного співовища підприємства в них;

в) уточнення конкурентної позиції та вибір відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку підприємства по окремим СЗГ;

г) класифікацію і ранжування стратегій бізнесу підприємства.

**6.5. Розроблення бізнес-стратегії підприємства полягає в:**

а) формуванні оптимального портфеля продукції підприємства;

б) виділенні СЗГ підприємства та визначенні конкурентного становища підприємства в них;

в) уточненні конкурентної позиції та виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку підприємства по окремим СЗГ;

г) сегментції зовнішнього оточення підприємства за різними ознаками і виділенні його СЗГ.

**6.6. Стратегії бізнесу підприємства класифікують за:**

а) типом бізнесу;

б) проблемою в бізнесі;

в) рівнем глобалізації бізнесу;

г) формою організації бізнесу.

**6.7. Стратегії бізнесу підприємства класифікують за:**

а) рівнем ієрархічної структури підприємства;

б) функціональною ознакою.

в) рівнем рентабельності;

г) напрямком розвитку бізнесу;

**6.8. Яку стратегічну ціль щодо розвитку бізнесу забезпечує стратегія "розвитку ринку"?**

а) збільшити частку свого продукту на традиційних ринках;

б) збільшити обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації свого продукту;

в) вивести свій продукт на ринок в нових географічних районах;

г) створити нові виробництва, які збігаються з профілем підприємства.

**6.9. Реалізацію якої стратегічної цілі щодо розвитку бізнесу забезпечує стратегія "захоплення ринку бізнесу (посилення позицій на ринку бізнесу)"?**

а) збільшити частку свого продукту на традиційних ринках;

б) збільшити обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації свого продукту;

в) вивести свій продукт на ринок в нових географічних районах;

г) створити нові виробництва, які збігаються з профілем підприємства.

**6.10. Реалізацію якої стратегічної цілі щодо розвитку бізнесу забезпечує стратегія "розвиток продукту"?**

а) збільшити частку свого продукту на традиційних ринках;

б) збільшити обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації свого продукту;

в) вивести свій продукт на ринок в нових географічних районах;

г) створити нові виробництва, які збігаються з профілем підприємства.

**6.11. Реалізацію якої стратегічної цілі щодо розвитку бізнесу забезпечує стратегія "концентрація диверсифікація"?**

а) збільшити обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації свого продукту;

б) вивести свій продукт на ринок в нових географічних районах;

в) об'єднатися з іншим підприємством для проведення робіт над спеціальним бізнес-проектом;

г) створити нові виробництва, які збігаються з профілем підприємства.

**6.12. Реалізацію якої стратегічної цілі щодо розвитку бізнесу забезпечує стратегія "конгломеративна диверсифікація"?**

а) створити нові виробництва, які збігаються з профілем підприємства;

б) освоїти випуск нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів;

в) освоїти випуск нових продуктів, які не збігаються з традиційним профілем бізнесу підприємства;

г) одержати конкурентів по бізнесу у власність або повністю контролювати їх.

**6.13. Реалізацію якої стратегічної цілі щодо розвитку бізнесу забезпечує стратегія "горизонтальна диверсифікація"?**

а) об'єднатися з іншим підприємством для проведення робіт над спеціальним бізнес-проектом;

б) створити нові виробництва, які збігаються з профілем підприємства;

в) освоїти випуск нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів;

г) освоїти випуск нових продуктів, які не збігаються з традиційним профілем бізнесу підприємства.

**6.14. Реалізацію якої стратегічної цілі щодо розвитку бізнесу забезпечує стратегія "пряма інтеграція"?**

а) збільшити частку свого продукту на традиційних ринках;

б) одержати власників сировини у власність чи повністю контролювати їх;

в) одержати конкурентів по бізнесу у власність або повністю контролювати їх;

г) придбати у власність або встановити повний контроль над дистрибуторською мережею.

**6.15. Реалізацію якої стратегічної цілі щодо розвитку бізнесу забезпечує стратегія "зворотна інтеграція"?**

а) придбати у власність або встановити повний контроль над дистрибуторською мережею;

б) одержати конкурентів по бізнесу у власність або повністю контролювати їх;

в) одержати власників сировини у власність чи повністю контролювати їх;

г) освоїти випуск нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів.

**6.16. Реалізацію якої стратегічної цілі щодо розвитку бізнесу забезпечує стратегія "горизонтальна інтеграція"?**

а) створити нові виробництва, які збігаються з профілем підприємства;

б) одержати конкурентів по бізнесу у власність або повністю контролювати їх;

в) придбати у власність або встановити повний контроль над дистрибуторською мережею;

г) одержати власників сировини у власність чи повністю контролювати їх.

**6.17. Реалізацію якої стратегічної цілі щодо розвитку бізнесу забезпечує стратегія "створення спільного підприємства"?**

а) збільшити частку свого продукту на традиційних ринках;

б) збільшити обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації свого продукту;

- в) вивести свій продукт на ринок в нових географічних районах;
- г) об'єднатися з іншим підприємством для проведення робіт над спеціальним бізнес-проектом

**6.18. Для яких бізнес-ситуацій (умов) найбільш доцільною (адекватною) та ефективною є бізнес-стратегія розвитку ринку?**

- а) коли існуючі ринки не насичені продуктом підприємства;
- б) коли підприємство конкурує в галузі, що характеризується швидкими технологічними змінами;
- в) коли нові профільні продукти бізнесу підприємства можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами;
- г) коли з'являються нові надійні, недорогі, канали збуту продукту підприємства.

**6.19. Для яких бізнес-ситуацій (умов) найбільш доцільною (адекватною) та ефективною є бізнес-стратегія розвитку ринку?**

- а) коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги;
- б) коли підприємство досягає успіху у своєму бізнесі;
- в) коли основні конкуренти пропонують продукти кращої якості за порівняльну ціну;
- г) коли можливості збуту обмежені в контексті створення для бізнесу стратегічних переваг в конкурентній боротьбі.

**6.20. Для яких бізнес-ситуацій (умов) найбільш доцільною (адекватною) та ефективною є бізнес-стратегія розвитку ринку?**

- а) коли постачальники підприємства незгідливі або слабкі, а їхня продукція дорога;
- б) коли підприємство може стати монополістом в бізнесі в певному регіоні;
- в) коли існують нові неопрацьовані чи ненасичені ринки продукту підприємства;
- г) коли норма споживання продукту підприємства у традиційних споживачів може суттєво зрости.

**6.21. Для яких бізнес-ситуацій (умов) найбільш доцільною (адекватною) та ефективною є бізнес-стратегія охоплення ринку бізнесу (посилення позицій на ринку бізнесу)?**

- а) коли збільшення масштабів виробництва продукту підприємства забезпечує підприємству основні стратегічні переваги;
- б) коли існують нові неопрацьовані чи ненасичені ринки продукту підприємства;
- в) коли існуючі ринки для продукту підприємства вже є дуже насиченими;
- г) коли основні конкуренти пропонують продукти кращої якості за порівняльну ціну.

**6.22. Для яких бізнес-ситуацій (умов) найбільш доцільною (адекватною) та ефективною є бізнес-стратегія охоплення ринку бізнесу (посилення позицій на ринку бізнесу)?**

- а) коли підприємство конкурує в галузі, що характеризується швидкими технологічними змінами;
- б) коли з'являються нові, надійні, недорогі канали збуту продукту підприємства;
- в) коли норма споживання продукту підприємства у традиційних споживачів може суттєво зрости;
- г) коли нові профільні продукти бізнесу підприємства можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами.

**6.23. Для яких бізнес-ситуацій (умов) найбільш доцільною (адекватною) та ефективною є бізнес-стратегія розвитку продукту бізнесу?**



а) коли конкуренти припускаються помилок через недостатній досвід управління або за відсутності у них особливих ресурсів, якими володіє підприємство;

б) коли підприємство конкурує у висококонкурентному і/або нерозвинутому бізнесі;

в) коли підприємств конкурує в галузі, що характеризується швидкими технологічними змінами;

г) коли постачальники підприємства незгідливі або слабкі, їхня продукція дорога.

**6.24. Для яких бізнес-ситуацій (умов) найбільш доцільною (адекватною) та ефективною є бізнес-стратегія розвитку продукту бізнесу?**

а) коли підприємство може стати монополістом в бізнесі в певному регіоні;

б) коли існують нові неопрацьовані чи ненасичені ринки традиційного продукту;

в) коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології;

г) коли підприємство відрізняється своїми дослідницькими і проектними можливостями.

**6.25. Для яких бізнес-ситуацій (умов) найбільш доцільною (адекватною) та ефективною є бізнес-стратегія концентричної диверсифікації в межах бізнесу?**

а) коли традиційні продукти бізнесу підприємства перебувають на стадії завершення життєвого циклу;

б) коли підприємство може стати монополістом в бізнесі в певному регіоні;

в) коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології;

г) коли підприємство відрізняється своїми дослідницькими і проектними можливостями.

**6.26. Для яких бізнес-ситуацій (умов) найбільш доцільною (адекватною) та ефективною є бізнес-стратегія конгломеративної диверсифікації в межах бізнесу?**

а) коли збільшення масштабів виробництва продукту забезпечує основні стратегічні переваги;

б) коли підприємство досягає успіху у своєму бізнесі;

в) коли в базовій сфері бізнесу підприємства відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку;

г) коли існуючі ринки не насичені продуктом підприємства.

**6.27. Для яких бізнес-ситуацій (умов) найбільш доцільною та ефективною є бізнес-стратегія горизонтальної диверсифікації в межах бізнесу?**

а) коли доповнення нових, але водночас непрофільних продуктів могло би істотно покращити реалізацію традиційних продуктів;

б) коли в базовій сфері бізнесу підприємства відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку;

в) коли існуючі ринки не насичені продуктом підприємства;

г) коли існуючі ринки для продукту підприємства вже є дуже насиченими.

**6.28. Для яких бізнес-ситуацій (умов) найбільш доцільною (адекватною) та ефективною є бізнес-стратегія горизонтальної диверсифікації в межах бізнесу?**

а) коли можливості збуту обмежені в контексті створення для підприємства в його бізнесі стратегічних переваг в конкурентній боротьбі;

б) коли існують нові неопрацьовані чи ненасичені ринки продукту підприємства;

в) коли норма споживання продукту підприємства у традиційних споживачів може суттєво зрости;

2) коли традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів бізнесу підприємства.

**6.29. Для яких бізнес-ситуацій (умов) найбільш доцільною (адекватною) та ефективною є бізнес-стратегія прямої інтеграції?**

а) коли підприємство конкурує в бізнесі (галузі), що швидко розвивається, й очікується продовження розширення ринків збуту;

б) коли підприємство має потребу в швидких поставках сировини і матеріалів для ефективного провадження бізнесу;

в) коли підприємство конкурує в галузі, що характеризується швидкими технологічними змінами;

г) коли традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів бізнесу підприємства.

**6.30. Для яких бізнес-ситуацій (умов) найбільш доцільною (адекватною) та ефективною є бізнес-стратегія прямої інтеграції?**

а) коли традиційні продукти бізнесу підприємства перебувають на стадії завершення життєвого циклу;

б) коли стабільність бізнесу (виробництва) особливо цінна (це пов'язане з тим, що через власну систему збуту легше передбачити потребу ринку);

в) коли нові профільні продукти бізнесу підприємства можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами;

г) коли підприємство відрізняється своїми дослідницькими і проектними можливостями.

**6.31. Для яких бізнес-ситуацій (умов) найбільш доцільною (адекватною) та ефективною є бізнес-стратегія зворотної інтеграції?**

а) коли можливості збуту обмежені в контексті створення для підприємства в його бізнесі стратегічних переваг в конкурентній боротьбі;

б) коли підприємство конкурує в бізнесі (галузі), що швидко зростає й очікується продовження розширення ринків збуту;

в) коли підприємство конкурує в галузі, що характеризується швидкими технологічними змінами;

г) коли традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів бізнесу підприємства.

**6.32. Для яких бізнес-ситуацій (умов) найбільш доцільною (адекватною) та ефективною є бізнес-стратегія зворотної інтеграції?**

а) коли можливості збуту обмежені в контексті створення для підприємства в його бізнесі стратегічних переваг в конкурентній боротьбі;

б) коли постачальники підприємства незгідливі або слабкі, їхня продукція дорога;

в) коли існуючі ринки для продукту підприємства вже є дуже насиченими;

г) коли традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів бізнесу підприємства.

**6.33. Для яких бізнес-ситуацій (умов) найбільш доцільною (адекватною) та ефективною є бізнес-стратегія горизонтальної інтеграції?**

а) коли нові профільні продукти бізнесу підприємства можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами;

- б) коли існуючі ринки для продукту підприємства вже є дуже насиченими;
- в) коли традиційні продукти бізнесу підприємства перебувають на стадії завершення їх життєвого циклу;

г) коли конкуренти припускаються помилок через недостатній досвід управління або за відсутності у них особливих ресурсів, якими володіє підприємство.

**6.34. Конкурентна бізнес-стратегія мінімізації витрат вимагає (передбачає):**

- а) звуження поля діяльності (формування високоспеціалізованого виробництва);
- б) високу частку на ринку;
- в) зменшення масштабів виробництва;
- г) налагоджену систему високорозвинutoго маркетингу.

**6.35. Конкурентна бізнес-стратегія мінімізації витрат в основному придатна для:**

- а) малого бізнесу;
- б) середніх підприємств;
- в) великих підприємств;
- г) високоспеціалізованого виробництва малими партіями.

**6.36. Стратегія фокусування найбільше придатна для:**

- а) фрагментарних галузей бізнесу;
- б) галузей технологічних олігополій;
- в) галузей природних державних монополій;
- г) широко диверсифікованих галузей;

**6.37. Стратегію вузької спеціалізації в бізнесі доцільно застосовувати:**

- а) великим та зростаючим компаніям з значними фінансовими можливостями;
- б) підприємствам, які функціонують в зрілих галузях зі стабільними технологіями;
- в) підприємствам, які діють в нових галузях з динамічними (щодо зміни, старіння) технологіями;
- г) підприємствам, які мають бізнес в галузях, що для них існує висока ймовірність появи товарів-замінників.

**6.38. За конкурентною позицією в бізнесі виділяють стратегії:**

- а) стабілізації, фокусування, інтеграції, диверсифікації та скорочення;
- б) диференціації продукції, мінімізації або оптимізації витрат в сфокусованому секторі бізнесу;
- в) лідера, претендента, послідовника, новачка;
- г) посилення позицій на ринку бізнесу, розвитку ринку бізнесу, розвитку продукту бізнесу.

**6.39. Стратегію стабілізації обирають підприємства:**

- а) які діють в "молодих" галузях із динамічними технологіями;
- б) які діють у сформованих галузях зі стабільними технологіями;
- в) входять на новий для них ринок бізнесу;
- г) бізнес яких перебуває на кінцевій стадії життєвого циклу.

**6.40. Стратегію стабілізації обирають підприємства:**

- а) бізнес яких перебуває на початковій стадії життєвого циклу;
- б) лідери в бізнесі;
- в) претенденти на лідерство;
- г) послідовники.

**6.41. Стратегія розвитку ринку полягає у:**

- а) збільшенні продажів виробів, випуск яких вже налагоджено на даний момент за рахунок покращення якості продукції, зниження ціни, інтенсифікації просування продукції на ринок і більш раціонального та інтенсивного використання інструментів маркетингу;
- б) збільшенні продажів продукції бізнесу підприємства на нових сегментах існуючого ринку;
- в) модифікації та вдосконаленні існуючих продуктів;
- г) створенні нових продуктів, що виконують аналогічні функції, що і традиційні продукти бізнесу підприємства.

**6.42. Стратегія посилення позицій на ринку полягає у:**

- а) збільшенні продажів виробів, випуск яких вже налагоджено на даний момент за рахунок покращення якості продукції, зниження ціни, інтенсифікації просування продукції на ринок і більш раціонального та інтенсивного використання інструментів маркетингу;
- б) збільшенні продажів продукції бізнесу підприємства на нових сегментах існуючого ринку;
- в) збільшенні продажів продукції бізнесу підприємства на нових географічних ринках;
- г) модифікації та вдосконаленні існуючих продуктів.

**6.43. Стратегія розвитку продуктів полягає у:**

- а) збільшенні продажів виробів, випуск яких вже налагоджено на даний момент за рахунок покращення якості продукції, зниження ціни, інтенсифікації просування продукції на ринок і більш раціонального та інтенсивного використання інструментів маркетингу;
- б) збільшенні продажів продукції бізнесу підприємства на нових сегментах існуючого ринку;
- в) збільшенні продажів продукції бізнесу підприємства на нових географічних ринках;
- г) модифікації та вдосконаленні існуючих продуктів.

**6.44. Стратегію скорочення в контексті певного бізнесу підприємства застосовують для:**

- а) реструктуризації бізнесу після тривалого періоду зростання;
- б) диверсифікації в бізнесі з метою підвищення його ефективності;
- в) інтеграції в бізнесі з метою підвищення його ефективності;
- г) реструктуризації бізнесу в період його зростання.

## **Тема 7. Стратегії диверсифікації діяльності та зовнішнього розвитку підприємства**

**7.1. Диверсифікація діяльності підприємства полягає в:**

- а) збільшенні масштабів виробництва;
- б) урівноваженні бізнесу підприємства;
- в) реорганізації бізнесу підприємства;
- г) присвоєнні підприємства до іншого, більш ефективного конкурента.

**7.2. Підприємство розглядає можливість диверсифікації у випадках:**

- а) коли спостерігається зростання ринку;
- б) коли підприємство займає монополіну позицію на ринку;
- в) коли наявна нестача капіталу;
- г) коли спостерігається падіння попиту.

**7.3. Диверсифікацію застосовують для того, щоб:**

- а) оптимізувати бізнес шляхом його реструктуризації;
- б) мінімізувати витрати;
- в) пристосуватися до вимог клієнтів;
- г) сформувати резерви.

**7.4. У випадку, коли підприємство має намір розвиватися в напрямку нових, але все ж таки подібних до традиційних, сфер товарів, ринків або послуг, слід обирати стратегії:**

- б) горизонтальної диверсифікації;
- в) концентричної диверсифікації;
- г) вертикальної диверсифікації.

**7.5. Стратегія диверсифікованого розвитку реалізується у тому випадку, коли:**

- а) настає потреба реструктуризації бізнесу;
- б) швидко зростають попит на продукцію і ринок традиційного бізнесу підприємства;
- в) галузь, в якій працює підприємство, характеризується високим рівнем технологічних змін;
- г) підприємство не може розвиватися на даному ринку.

**7.6. У якому випадку не йдеться про диверсифікацію ринку?**

- а) при впровадженні нових виробів на традиційних ринках;
- б) при впровадженні виробів, які виробляються на основі застосування нових, раніше не використовуваних підприємством технологій, на нових ринках;
- в) при входженні підприємства з традиційним продуктом на нові ринки;
- г) при входженні підприємства на нові сегменти ринку, на якому воно досі функціонувало.

**7.7. Диверсифікація продукту передбачає:**

- а) впровадження виробів, які виробляються на основі застосування нових, раніше не використовуваних підприємством технологій, на нових ринках;
- б) входження підприємства з традиційним продуктом на нові ринки;
- в) входження підприємства на нові сегменти ринку, на якому воно досі функціонувало;
- г) створення спільного підприємства.

**7.8. У випадку, коли підприємство має намір долучитися до бізнесу в нових сферах, з новими технологіями виробництва, слід обирати стратегії:**

- а) конгломеративної диверсифікації;
- б) горизонтальної диверсифікації;
- в) концентричної диверсифікації;
- г) вертикальної диверсифікації.

**7.9. У випадку, коли підприємство має намір займатися певною діяльністю в таких секторах, де можна використовувати уже існуючі канали розповсюдження, рекламу, позицію на ринку, щоб забезпечити успіх новим виробам, слід обирати стратегії:**

- а) конгломеративної диверсифікації;
- б) горизонтальної диверсифікації;
- в) концентричної диверсифікації;
- г) вертикальної диверсифікації.

**7.10. У випадку, коли підприємство має намір звернутися або до більш ранніх, або до наступних стадій діяльності, слід обирати стратегії:**

- а) конгломеративної диверсифікації;
- б) горизонтальної диверсифікації;
- в) концентричної диверсифікації;
- г) вертикальної диверсифікації.

**7.11. Реалізацію якої стратегічної цілі забезпечує стратегія концентричної диверсифікації діяльності підприємства?**

- а) збільшити частку свого продукту на нових ринках;
- б) збільшити обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації свого продукту;
- в) створити нові виробництва, які збігаються з профілем підприємства;
- г) освоїти нові непрофільні види діяльності, пов'язані з забезпеченням основного бізнесу.

**7.12. Реалізацію якої стратегічної цілі забезпечує стратегія конгломеративної диверсифікації діяльності підприємства?**

- а) створити нові виробництва, які збігаються з профілем підприємства;
- б) освоїти випуск нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів;
- в) освоїти випуск нових продуктів, які не збігаються з традиційним профілем бізнесу підприємства;
- г) освоїти нові непрофільні види діяльності, пов'язані з забезпеченням основного бізнесу.

**7.13. Реалізацію якої стратегічної цілі забезпечує стратегія горизонтальної диверсифікації діяльності підприємства?**

- а) створити нові виробництва, які збігаються з профілем підприємства;
- б) освоїти випуск нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів;
- в) освоїти випуск нових продуктів, які не збігаються з традиційним профілем бізнесу підприємства;
- г) освоїти нові непрофільні види діяльності, пов'язані з забезпеченням основного бізнесу.

**7.14. Реалізацію якої стратегічної цілі забезпечує стратегія вертикальної диверсифікації діяльності підприємства?**

- а) створити нові виробництва, які збігаються з профілем підприємства;
- б) освоїти випуск нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів;
- в) освоїти випуск нових продуктів, які не збігаються з традиційним профілем бізнесу підприємства;
- г) освоїти нові непрофільні види діяльності, пов'язані з забезпеченням основного бізнесу.

**7.15. Для яких ситуацій (умов) найбільш доцільною (адекватною) та ефективною є стратегія концентричної диверсифікації?**

- а) коли традиційні продукти бізнесу підприємства перебувають на стадії завершення життєвого циклу;
- б) коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології;
- в) коли підприємство має намір звернутися до більш ранніх стадій діяльності;
- г) коли підприємство має намір звернутися до наступних стадій діяльності.

**7.16. Для яких ситуацій (умов) найбільш доцільною (адекватною) та ефективною є стратегія конгломеративної диверсифікації?**

- а) коли збільшення масштабів виробництва продукту забезпечує основні стратегічні переваги;

- б) коли підприємство досягає успіху у своєму бізнесі;
- в) коли в базовій сфері бізнесу підприємства відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку;
- г) коли існуючі ринки не насичені продуктом підприємства

**7.17. Розвиток фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками передбачає стратегія:**

- а) прямої вертикальної інтеграції;
- б) зворотної вертикальної інтеграції;
- в) горизонтальної інтеграції;
- г) концентричної інтеграції.

**7.18. Розвиток фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над структурами, які знаходяться між фірмою та кінцевими споживачами її продукції, передбачає стратегія:**

- а) прямої вертикальної інтеграції;
- б) зворотної вертикальної інтеграції;
- в) горизонтальної інтеграції;
- г) концентричної інтеграції.

**7.19. Розвиток фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над структурами, що випускають аналогічну продукцію чи працюють на тому ж ринку, що і фірма, передбачає стратегія:**

- а) прямої вертикальної інтеграції;
- б) зворотної вертикальної інтеграції;
- в) концентричної інтеграції;
- г) горизонтальної інтеграції.

**7.20. Розвиток фірми шляхом об'єднання з несуміжними і з неоднорідними підприємствами, але які включаються в технологічний ланцюг підприємства, передбачає стратегія:**

- а) горизонтальної інтеграції;
- б) вертикальної інтеграції;
- в) концентричної інтеграції;
- г) діагональної інтеграції.

**7.21. Інтеграція шляхом включення певного підприємства в якості філії, дочірнього підприємства або підрозділу до складу основного являє собою:**

- а) франчайзинг;
- б) цільову пролонгацію;
- в) групування;
- г) консолідацію.

**7.22. Цілеспрямоване продовження терміну угоди щодо постачання з метою формування довготермінових інтеграційних зв'язків являє собою:**

- а) франчайзинг;
- б) групування;
- в) консолідацію;
- г) цільову пролонгацію.

**7.23. Інтеграція шляхом надання права користуватися торговою маркою, ноу-хау, матеріально-технічними ресурсами тощо являє собою:**

- а) франчайзинг;
- б) цільову пролонгацію;
- в) групування;
- г) консолідацію.

**7.24. Інтеграція підприємств на засадах обміну акціями, взаємних управлінських зв'язків чи надання різноманітних послуг тощо, з виділенням основного підприємства, являє собою:**

- а) франчайзинг;
- б) цільову пролонгацію;
- в) групування;
- г) консолідацію.

**7.25. Визначте ситуацію, щодо якої доцільним є застосування стратегії прямої вертикальної інтеграції:**

- а) коли продукція підприємства перебуває на стадії завершення життєвого циклу;
- б) коли стабільність бізнесу (виробництва) особливо цінна (це пов'язане з тим, що через власну систему збуту легше передбачити потребу ринку);
- в) коли нові профільні продукти бізнесу підприємства можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами;
- г) коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології.

**7.26. Визначте ситуацію, щодо якої доцільним є застосування стратегії зворотної вертикальної інтеграції:**

- а) коли продукція підприємства перебуває на стадії завершення життєвого циклу;
- б) коли стабільність бізнесу (виробництва) особливо цінна (це пов'язане з тим, що через власну систему збуту легше передбачити потребу ринку);
- в) коли нові профільні продукти бізнесу підприємства можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами;
- г) коли підприємство конкурує в галузі, що швидко розвивається, й очікується продовження розширення ринків збуту.

**7.27. Визначте ситуацію, щодо якої доцільним є застосування стратегії горизонтальної інтеграції:**

- а) коли постачальники підприємства незгідливі або слабкі, а їхня продукція дорога;
- б) коли стабільність бізнесу (виробництва) особливо цінна;
- в) коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні конкурентні переваги;
- г) коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології.

**7.28. Стратегія вертикальної інтеграції є рекомендованою для:**

- а) підприємств, які швидко розвиваються;
- б) підприємств, у яких обсяг продажів різко зменшується;
- в) підприємств, які працюють в стабільних галузях;
- г) усіх типів підприємств, незалежно від динаміки галузі та бізнесу підприємства.

**7.29. Визначте ситуацію, щодо якої доцільним є застосування стратегії діагональної інтеграції:**



- а) коли продукція підприємства перебуває на стадії завершення життєвого циклу;
- б) коли стабільність бізнесу (виробництва) особливо цінна (це пов'язане з тим, що через власну систему збуту, легше передбачити потребу ринку);
- в) коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології;
- г) коли підприємство конкурує в галузі, що швидко розвивається, й очікується продовження розширення ринків збуту.

## **Тема 8. Корпоративна стратегія підприємства**

### **8.1. До заходів рівня загальної стратегії відносять рішення щодо:**

- а) придбання компанії;
- б) мінімізації витрат на виробництво конкретної продукції;
- в) оптимізації витрат в конкретному бізнесі;
- г) диференціації певної продукції.

### **8.2. До заходів рівня загальної стратегії відносять рішення щодо:**

- а) розширення ринків збуту продукції компанії;
- б) встановлення інвестиційних пріоритетів використання ресурсів;
- в) зміни цінової політики;
- г) посилення позицій на ринку в певному бізнесі підприємства.

### **8.3. Власне корпоративна стратегія стосується визначення:**

- а) способів забезпечення підвищення ефективності в окремих сферах бізнесу підприємства;
- б) життєвого циклу продуктів підприємства;
- в) загальних напрямків розвитку підприємства;
- г) функціонування структурних підрозділів підприємства.

### **8.4. Стратегічні напрями розвитку підприємства визначають:**

- а) виробничу програму підприємства;
- б) функціональну структуру підприємства;
- в) життєвий цикл підприємства;
- г) структуру бізнесу підприємства.

### **8.5. Корпоративна стратегія підприємства ґрунтується на концепції фірми як:**

- а) форма організації стратегічного бізнесу;
- б) економічна багатифункціональна система довготривалого існування;
- в) сукупність різноманітних стратегічних галузей бізнесу;
- г) стратегічна зона господарювання.

### **8.6. Корпоративну стратегію визначають у першу чергу:**

- а) комбінації стратегічних зн господарювання, в яких фірма намагатиметься досягти свої цілі;
- б) комбінації функціональних підрозділів підприємства;
- в) стратегічні ресурси підприємства;
- г) потенціал підприємства.

### **8.7. Рішення щодо визначення сфер і напрямів розвитку фірми складають зміст:**

- а) портфельної стратегії;

- б) конкурентної стратегії;
- в) функціональної стратегії;
- г) стратегії бізнесу.

**8.8. Урізноманітнення бізнесу шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності передбачає стратегія:**

- а) спеціалізації в бізнесі;
- б) диверсифікації.
- в) диференціації продукту;
- г) скорочення поля діяльності.

**8.9. У тому випадку, коли фірма не може або не бажає розвиватися на даному ринку з даним продуктом в даній галузі і у неї є можливості та ресурси, доцільно реалізувати стратегію:**

- а) виживання;
- б) стабілізації;
- в) спеціалізації в бізнесі;
- г) диверсифікації.

**8.10. Фірмам, які діють у сформованих галузях зі стабільною технологією або які займають домінуюче становище на ринку, доцільно обирати стратегію:**

- а) виживання;
- б) стабілізації (утримання);
- в) скорочення;
- г) диверсифікації.

**8.11. Коли попит на продукцію підприємства стійкий і за прогнозами та експертними оцінками стан ринку буде стабільним, що дозволить накопичувати фінансові ресурси, підприємству щодо свого бізнесу доцільно застосовувати стратегію:**

- а) виживання;
- б) диверсифікації;
- в) утримання;
- г) перепрофілювання.

**8.12. Покращення бізнесу фірми (споживчих властивостей продукції) при відносно невеликих KB за рахунок певних технологічно-організаційних змін, а також за рахунок збільшення строків використання відпрацьованих технологій передбачає стратегія:**

- а) покращення (модернізації);
- б) перепрофілювання;
- в) інтеграції;
- г) скорочення.

**8.13. Такі заходи, як зміна організації маркетингу і виробництва, перегляд товарної і цінової політики, жорстка економія ресурсів, удосконалення систем управління для захисту існуючого бізнесу фірми з обмеженими фінансовими можливостями, передбачає стратегія:**

- а) диверсифікації;
- б) виживання;
- в) інтеграції;
- г) ліквідації.

## **Тема 9. Методи формування стратегії розвитку підприємства**

**9.1. Вибір типу моделі формування (визначення) стратегічних альтернатив і конкретної стратегії розвитку підприємства залежить від:**

- а) розміру підприємства;*
- б) галузевої приналежності та типу бізнесу підприємства;*
- в) форми власності підприємства;*
- г) рівня агрегації та диверсифікації бізнесу підприємства.*

**9.2. Згідно з якою моделлю напрям розвитку бізнесу підприємства залежить від типу ринку, на якому діє підприємство, та від товару, який воно реалізує?**

- а) модель М. Портера;*
- б) модель МакКінсі та Шелл;*
- в) модель І. Ансоффа;*
- г) модель SPACE.*

**9.3. Згідно з якою моделлю напрям (стратегія) розвитку бізнесу підприємства визначається за способом отримання конкурентної переваги та сектором ринку, на якому зосереджується увага?**

- а) модель М. Портера;*
- б) модель МакКінсі та Шелл;*
- в) модель І. Ансоффа;*
- г) модель ЖЦП (ЖЦТ).*

**9.4. Використовуючи модель "продукт-ринок", визначте, для поєднання яких рівнів насичення ринку та можливостей щодо постійного оновлення виробництва продукції (комбінації характеристик продукту та ринку) слід застосовувати стратегію розширення ринку:**

- а) освоенний ринок – освоенний продукт;*
- б) новий ринок – освоенний продукт;*
- в) освоенний ринок – новий продукт;*
- г) новий ринок – новий продукт.*

**9.5. Використовуючи модель "продукт-ринок", визначте, для поєднання яких рівнів насичення ринку та можливостей щодо постійного оновлення виробництва продукції (комбінації характеристик продукту та ринку) слід застосовувати стратегію глибокого проникнення на ринок:**

- а) освоенний ринок – освоенний продукт;*
- б) новий ринок – освоенний продукт;*
- в) освоенний ринок – новий продукт;*
- г) новий ринок – новий продукт.*

**9.6. Використовуючи модель "продукт-ринок", визначте, для поєднання яких рівнів насичення ринку та можливостей щодо постійного оновлення виробництва продукції (комбінації характеристик продукту та ринку) слід застосовувати стратегію розроблення нового продукту:**

- а) освоенний ринок – освоенний продукт;*

- б) новий ринок – освоєний продукт;
- в) освоєний ринок – новий продукт;
- г) новий ринок – новий продукт.

**9.7. Використовуючи модель "продукт-ринок", визначте, для поєднання яких рівнів насичення ринку та можливостей щодо постійного оновлення виробництва продукції (комбінації характеристик продукту та ринку) слід застосовувати стратегію диверсифікації:**

- а) освоєний ринок – освоєний продукт;
- б) новий ринок – освоєний продукт;
- в) освоєний ринок – новий продукт;
- г) новий ринок – новий продукт.

**9.8. Яка модель (який метод) дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегій?**

- а) модель конкурентної переваги М. Портера;
- б) модель "продукт-ринок";
- в) модель накопиченого досвіду;
- г) модель ЖЦП.

**9.9. Матричні (портфельні) методи являють собою:**

- а) форму оцінки окремих сфер діяльності підприємства, представлених в якості окремих елементів співвідношення структур "продукт-ринок";
- б) форму оцінки рівня диференціації продукції підприємства;
- в) форму оцінки способу забезпечення конкурентної переваги підприємства в бізнесі;
- г) форму аналізу та оцінки потенціалу підприємства.

**9.10. В яких випадках використовують матричні методи стратегічного аналізу?**

- а) при діагностиці становища даного підприємства на ринку по відношенню до його конкурентів;
- б) при визначенні способів забезпечення конкурентної переваги підприємства в бізнесі;
- в) при визначенні потенціалу підприємства;
- г) при проведенні фінансового аналізу підприємства.

**9.11. В яких випадках використовують матричні методи стратегічного аналізу?**

- а) при визначенні способів забезпечення конкурентної переваги підприємства в бізнесі;
- б) при діагностиці асортиментної структури продукції підприємства по відношенню до ситуації на ринку;
- в) при визначенні потенціалу підприємства;
- г) при проведенні фінансового аналізу підприємства.

**9.12. Матриця BCG є методом вироблення стратегічних альтернатив для:**

- а) окремих СЗП підприємства;
- б) бізнесу підприємства у цілому;
- в) функціональних підрозділів підприємства;
- г) а і б одночасно.

**9.13. Для того, щоб забезпечити збалансований розвиток, підприємству необхідно:**

- а) мати у своєму господарському портфелі лише продукти (СЕЕ), які позиціонуються на матриці BCG у полі так званих "зірок";

б) мати у своєму господарському портфелі лише продукти (СЕЕ), які позиціонуються на матриці ВСГ у полі так званих "дійних корів";

в) мати у своєму господарському портфелі лише продукти (СЕЕ), які позиціонуються на матриці ВСГ у полі так званих "диких кішок";

г) мати у своєму господарському портфелі продукти (СЕЕ), які позиціонуються на матриці ВСГ у всіх полях.

**9.14. Матрицю ВСГ застосовують:**

а) тільки у випадку стабільної кон'юнктури (низьких рівнів динамізму зовнішнього середовища підприємства, незмінності фази ЖЦП);

б) тільки у випадку нестабільної кон'юнктури ринку (посилення динамізму зовнішнього оточення підприємства, зміни фази ЖЦП);

в) у будь-якому випадку: динамізму середовища та зміни фази ЖЦП.

**9.15. Матриця ВСГ дозволяє приймати стратегічні рішення щодо:**

а) діяльності функціональних підрозділів підприємства;

б) розподілу стратегічних грошових ресурсів між видами продукції, яка випускається і реалізується підприємством на ринку, в майбутньому;

в) формування стадії життєвого циклу підприємства;

г) формування системи мотивації інтересу до бізнесу підприємства.

**9.16. Матриця ВСГ дозволяє приймати стратегічні рішення щодо:**

а) розвитку окремих видів бізнесу підприємства;

б) діяльності функціональних підрозділів підприємства;

в) формування стадії життєвого циклу підприємства;

г) формування системи мотивації інтересу до бізнесу підприємства.

**9.17. Матриця МакКінсі дозволяє:**

а) провести виділення СЗГ підприємства;

б) встановити напрямки потоків фінансових ресурсів підприємства;

в) розрахувати конкурентний статус підприємства в бізнесі та його (бізнесу) стратегічну привабливість;

г) оцінити портфель продукції підприємства.

**9.18. Матриця МакКінсі дозволяє:**

а) провести виділення СЗГ підприємства;

б) встановити напрямки потоків фінансових ресурсів підприємства;

в) розрахувати конкурентний статус підприємства в бізнесі та його (бізнесу) стратегічну привабливість;

г) визначити стратегії інвестицій та розвитку щодо кожного продукту підприємства.

**9.19. Матриця МакКінсі складається з:**

а) 20 квадрантів;

б) 16 квадрантів;

в) 9 квадрантів;

г) 8 квадрантів.

**9.20. Оцінка бізнесу підприємства в матриці МакКінсі приводиться за показниками:**

а) привабливості галузі – життєвого циклу продукту;

- б) життєвого циклу продукту – вартості бізнесу підприємства;
- в) привабливості ринку – конкурентного статусу підприємства в бізнесі;
- г) вартості бізнесу підприємства – частки підприємства в даному бізнесі.

**9.21. Оцінка бізнесу підприємства в матриці DPM (хімічної компанії Шелл) проводиться за показниками:**

- а) галузевої привабливості бізнесу – конкурентоспроможності підприємства в бізнесі;
- б) життєвого циклу продукту (бізнесу) – привабливості ринку;
- в) вартості бізнесу підприємства – частки підприємства в даному бізнесі;
- г) життєвого циклу продукту (бізнесу) – частки підприємства в даному бізнесі.

**9.22. Критерієм стратегічного вибору в матриці BCG є:**

- а) тільки віддача інвестицій;
- б) тільки грошовий потік;
- в) тільки життєвий цикл продукту;
- г) критерії а і б одночасно.

**9.23. Критерієм стратегічного вибору в матриці DPM (хімічної компанії Шелл) є:**

- а) тільки віддача інвестицій;
- б) тільки грошовий потік;
- в) тільки життєвий цикл продукту;
- г) критерії а і б одночасно.

**9.24. Критерієм стратегічного вибору в матриці МакКінсі є:**

- а) тільки віддача інвестицій;
- б) тільки грошовий потік;
- в) тільки життєвий цикл продукту;
- г) критерії а і б одночасно.

**9.25. Матриця DPM (хімічної компанії Шелл) складається з:**

- а) 20 квадратів;
- б) 16 квадратів;
- в) 9 квадратів;
- г) 8 квадратів.

**9.26. Матриця BCG складається з:**

- а) 9 квадратів;
- б) 8 квадратів;
- в) 6 квадратів;
- г) 4 квадратів.

**9.27. В основі метода ADL лежить матриця, побудована за багатofакторними критеріями (показниками):**

- а) відносна частка підприємства на ринку – рентабельність підприємства;
- б) привабливість галузі – динаміка зростання ринку;
- в) ступінь зрілості ринку (стадія ЖЦП) – конкурентна позиція (сила) підприємства на ринку;
- г) фінансова стійкість підприємства – конкурентоспроможність продукції.

**9.28. Матриця ADL складається з:**

- а) 20 квадратів;
- б) 16 квадратів;
- в) 9 квадратів;
- г) 8 квадратів.

**9.29. Збалансований корпоративний господарський портфель підприємства передбачає, що:**

а) потік коштів, що генерується зрілими та занепадаючими видами бізнесу, повинен перевищувати або відповідати потоку коштів, що використовується видами бізнесу, які зароджуються і розвиваються;

б) потік коштів, що генерується видами бізнесу, які зароджуються і розвиваються, повинен перевищувати або відповідати потоку коштів, що використовується видами бізнесу, які є зрілими та занепадаючими;

в) потік коштів, що генерується будь-якими видами бізнесу, не повинен перевищувати потік коштів, що використовується;

г) потік коштів, що використовується будь-якими видами бізнесу підприємства, не повинен залежати від потоку коштів, що генерується на підприємстві.

**9.30. Отримати інформацію про фінансовий внесок окремого виду бізнесу підприємства у його корпоративний портфель можна за допомогою:**

а) застосування спеціального RONA-графа;

б) матриці SWOT;

в) матриці SPACE;

г) комплексних показників стратегічної привабливості ринку (галузі) бізнесу підприємства та конкурентоспроможності підприємства в бізнесі.

**9.31. SWOT-матрицю використовують для:**

а) визначення фінансового внеску окремого виду бізнесу підприємства у його корпоративний портфель;

б) оцінки, формування та оптимізації портфеля продукції;

в) визначення напрямків інвестиційних потоків на підприємстві;

г) визначення загальних стратегій поведінки підприємства.

**9.32. Коли фірма має більше сильних сторін, ніж слабких, а ринок надає їй нові можливості за відсутності загроз, фірма повинна реалізувати:**

а) стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок нових продуктів (інновацій);

б) стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції шляхом покращення фінансового стану, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, ліквідації збиткового бізнесу;

в) стратегію, спрямовану на завоювання більшої частки ринку і пошук нових сприятливих секторів (зон, ніш) ринку шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків;

г) стратегію, суть якої полягає у поступовому зменшенні активності і плановому виході із одної сфери діяльності, або стратегію виживання, засновану на залученні капіталу шляхом випуску акцій, отримання кредитів або на інтеграції з іншою фірмою.

**9.33. Коли фірма, муючи слабкі сторони, діє в сприятливому для неї середовищі, вона повинна реалізувати:**

- а) стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок нових продуктів (інновацій);
- б) стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції шляхом покращення фінансового стану, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, ліквідації збиткового бізнесу;
- в) стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошук нових сприятливих секторів (зон, ніш) ринку шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків;
- г) стратегію, суть якої полягає у поступовому зменшенні активності і плановому виході із даної сфери діяльності, або стратегію виживання, засновану на залученні капіталу шляхом випуску акцій, отримання кредитів або на інтеграції з іншою фірмою.

**9.34. Коли фірма, володіючи сильними якостями, діє у нестабільному середовищі, вона повинна реалізувати:**

- а) стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок нових продуктів (інновацій);
- б) стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції шляхом покращення фінансового стану, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, ліквідації збиткового бізнесу;
- в) стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошук нових сприятливих секторів (зон, ніш) ринку шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків;
- г) стратегію, суть якої полягає у поступовому зменшенні активності і плановому виході із даної сфери діяльності, або стратегію виживання, засновану на залученні капіталу шляхом випуску акцій, отримання кредитів або на інтеграції з іншою фірмою.

**9.35. Коли фірма, маючи складну внутрішню ситуацію, діє в загрозовому для неї зовнішньому оточенні, необхідно реалізувати:**

- а) стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок нових продуктів (інновацій);
- б) стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції шляхом покращення фінансового стану, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, ліквідації збиткового бізнесу;
- в) стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошук нових сприятливих секторів (зон, ніш) ринку шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків;
- г) стратегію, суть якої полягає у поступовому зменшенні активності і плановому виході із даної сфери діяльності, або стратегію виживання, засновану на залученні капіталу шляхом випуску акцій, отримання кредитів або на інтеграції з іншою фірмою.

**9.36. SWOT-матриця слугує для:**

- а) ідентифікації, синтезу (групування) і оцінки міри впливу на підприємство різноманітних факторів зовнішнього оточення підприємства;
- б) ідентифікації, синтезу (групування) і оцінки міри впливу на підприємство різноманітних факторів внутрішнього середовища підприємства;
- в) ідентифікації, синтезу (групування) і оцінки взаємних (синергетичних) впливів на зміну конкурентної позиції підприємства різноманітних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- г) побудови дерева стратегічних альтернатив функціональних стратегій на основі парної оцінки факторів середовища підприємства.



**9.37. За сумою бальної оцінки яких групових критеріїв в прямокутній системі координат здійснюється позиціонування підприємства в матриці SPACE?**

- а) фінансової сили та привабливості сектора бізнесу підприємства;
- б) привабливості сектора бізнесу та конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- в) фінансової сили та конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- г) конкурентоспроможності підприємства на ринку та стабільності галузі бізнесу підприємства.

**9.38. За сумою бальної оцінки яких групових критеріїв в прямокутній системі координат здійснюється позиціонування підприємства в матриці SPACE?**

- а) фінансової сили та конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- б) конкурентоспроможності підприємства на ринку та стабільності галузі бізнесу підприємства;
- в) фінансової сили та стабільності галузі бізнесу підприємства;
- г) стабільності галузі бізнесу підприємства та привабливості сектора бізнесу підприємства.

**9.39. Для якого типу підприємства рекомендовано застосування методу вироблення стратегії SPACE?**

- а) тільки великих;
- б) малих і середніх;
- в) тільки малих;
- г) усіх.

## **Тема 10. Альтернативність у стратегічному виборі**

### **10.1. Стратегічні альтернативи – це:**

- а) проблеми, які очікують підприємство в перспективі;
- б) виявлені ресурси підприємства;
- в) варіанти реалізації виявлених можливостей підприємства;
- г) переваги підприємства у бізнесі.

### **10.2. Формування стратегічних альтернатив здійснюється:**

- а) тільки на корпоративному рівні підприємства;
- б) тільки на бізнес-рівні підприємства;
- в) тільки на функціональному рівні підприємства;
- г) на усіх рівнях організаційно-економічної структури підприємства.

### **10.3. Інструментом генерації стратегічних альтернатив на корпоративному рівні є:**

- а) аналіз господарського портфеля;
- б) сегментація зовнішнього оточення;
- в) корпоратизація підприємства;
- г) диверсифікація бізнесу підприємства.

**10.4. Визначте конкретну стратегічну альтернативу поведінки, яка відповідає діям в межах базової стратегічної альтернативи розвитку підприємства "виживання":**

- а) оновлення продукції (технології);
- б) балансуювання на ринках;
- в) консолідація;
- г) зміна товарної політики.

**10.5. Визначте конкретну стратегічну альтернативу поведінки, яка відповідає діям в межах базової стратегічної альтернативи розвитку підприємства "виживання":**

- а) зміна стратегії маркетингу;
- б) інтенсифікація ринку;
- в) проникнення на ринок;
- г) інтеграція.

**10.6. Визначте конкретну стратегічну альтернативу поведінки, яка відповідає діям в межах базової стратегічної альтернативи розвитку підприємства "зростання":**

- а) оновлення продукції (технології);
- б) балансування на ринках;
- в) інтенсифікація ринку;
- г) консолідація.

**10.7. Визначте конкретну стратегічну альтернативу поведінки, яка відповідає діям в межах базової стратегічної альтернативи розвитку підприємства "зростання":**

- а) зміна товарної політики;
- б) проникнення на ринок;
- в) зміна стратегії маркетингу;
- г) економія ресурсів.

**10.8. Визначте конкретну стратегічну альтернативу поведінки, яка відповідає діям в межах базової стратегічної альтернативи розвитку підприємства "зростання":**

- а) інтеграція;
- б) селективність у бізнесі;
- в) удосконалення системи управління;
- г) реструктуризація.

**10.9. Визначте конкретну стратегічну альтернативу поведінки, яка відповідає діям в межах базової стратегічної альтернативи розвитку підприємства "стабілізація":**

- а) оновлення продукції (технології);
- б) зміна товарної політики;
- в) зміна стратегії маркетингу;
- г) інтенсифікація ринку.

**10.10. Визначте конкретну стратегічну альтернативу поведінки, яка відповідає діям в межах базової стратегічної альтернативи розвитку підприємства "стабілізація":**

- а) проникнення на ринок;
- б) інтеграція;
- в) ЗЕД;
- г) селективність у бізнесі;

**10.11. Пошук нових ринків для продукту, що уже виробляється підприємством, являє собою СА:**

- а) інтенсивного зростання;
- б) реструктуризації;
- в) корпоративізації;
- г) інтеграції.

**10.12. Пошук нових ринків для продукту, що уже виробляється підприємством, являє собою СА:**

- а) скорочення;
- б) стабілізації;
- в) диверсифікації;
- г) сегментації.

**10.13. Розвиток бізнесу фірми за рахунок виробництва нового продукту на базі існуючої технології, який планується до реалізації на уже освоєному ринку, являє собою СА:**

- а) інтенсивного зростання;
- б) реструктуризації;
- в) корпоративізації;
- г) диверсифікації.

**10.14. Розвиток бізнесу фірми за рахунок завоювання кращих позицій на ринку, не змінюючи ні продукту, ні ринку, являє собою СА:**

- а) інтенсивного зростання;
- б) реструктуризації;
- в) синергізації;
- г) корпоративізації.

**10.15. Розвиток бізнесу фірми за рахунок завоювання кращих позицій на ринку, не змінюючи ні продукту, ні ринку, являє собою СА:**

- а) диверсифікації;
- б) скорочення;
- в) інтеграції;
- г) стабілізації.

**10.16. Які стратегії доцільно застосовувати в зрілих галузях із стабільною (статичною) технологією?**

- а) інтеграції;
- б) диверсифікації;
- в) концентрованого зростання;
- г) скорочення.

**10.17. Які стратегії доцільно застосовувати в галузях із швидко змінними технологіями (які динамічно розвиваються і є нестабільними, нестійкими)?**

- а) інтеграції;
- б) диверсифікації;
- в) концентрованого зростання;
- г) скорочення.

**10.18. Які стратегії доцільно застосовувати у випадку, коли фірма більше не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом в даній галузі?**

- а) інтеграції;
- б) диверсифікації;
- в) концентрованого зростання;
- г) скорочення.

**10.19. У випадку необхідності реструктуризації у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності в період стагнації або після тривалого періоду зростання застосовують стратегію:**

- а) інтеграції;
- б) диверсифікації;
- в) концентрованого зростання;
- г) скорочення.

**10.20. Підприємство на кожному рівні його організаційно-економічної структури може реалізувати:**

- а) лише одну стратегію;
- б) одночасно декілька стратегій у послідовній комбінації;
- в) одночасно декілька стратегій у паралельній комбінації;
- г) одночасно декілька стратегій як у послідовній, так і паралельній комбінації.

**10.21. Який вид СА застосовують у випадку масового типу виробництва?**

- а) силовий;
- б) ніші;
- в) пристосування;
- г) піонера.

**10.22. Який вид СА застосовують у випадку універсального типу виробництва?**

- а) силовий;
- б) ніші;
- в) пристосування;
- г) піонера.

**10.23. Який вид СА застосовують у випадку спеціалізованого типу виробництва?**

- а) силовий;
- б) ніші;
- в) пристосування;
- г) піонера.

**10.24. Який вид СА застосовують у випадку експериментального типу виробництва?**

- а) силовий;
- б) ніші;
- в) пристосування;
- г) піонера.

**10.25. Який тип СА рекомендовано до застосування на великих за розміром підприємствах?**

- а) ніші;
- б) пристосування;
- в) піонера;
- г) конспірації.

**10.26. Який тип СА рекомендовано до застосування на великих за розміром підприємствах?**

- а) делімітації;

- б) силовий;
- в) пристосування;
- г) реінкарнації.

**10.27. Який тип СА рекомендовано до застосування на середніх за розміром підприємствах?**

- а) силовий;
- б) ніші;
- в) пристосування;
- г) конспірації.

**10.28. Який тип СА рекомендовано до застосування на середніх за розміром підприємствах?**

- а) делімітації;
- б) силовий;
- в) новатора;
- г) реінкарнації.

**10.29. Який тип СА рекомендовано до застосування на малих за розміром підприємствах?**

- а) силовий;
- б) ніші;
- в) конспірації;
- г) делімітації.

**10.30. Який тип СА рекомендовано до застосування на малих за розміром підприємствах?**

- а) новатора;
- б) силовий;
- в) конспірації;
- г) реінкарнації.

**10.31. Який тип стратегії можна рекомендувати при високій стійкості підприємства?**

- а) ніші;
- б) пристосування;
- в) новатора;
- г) конспірації.

**10.32. Який тип стратегії можна рекомендувати при низькій стійкості підприємства?**

- а) силовий;
- б) ніші;
- в) новатора;
- г) конспірації.

**10.33. Який тип стратегії можна рекомендувати при великих витратах на НДДКР на підприємстві?**

- а) силовий;
- б) ніші;
- в) пристосування;
- г) конспірації.

**10.34. Який тип стратегії можна рекомендувати при середніх витратах на НДДКР на підприємстві?**

- а) силовий;
- б) ніші;
- в) пристосування;
- г) новатора.

**10.35. Який тип стратегії можна рекомендувати при малих витратах на НДДКР на підприємстві?**

- а) силовий;
- б) ніші;
- в) пристосування;
- г) новатора.

**10.36. Який тип конкурентної переваги необхідний для реалізації силової стратегії?**

- а) пристосованість до ринку;
- б) гнучкість;
- в) випередження у інноваціях;
- г) висока продуктивність.

**10.37. Який тип конкурентної переваги необхідний для реалізації стратегії ніші?**

- а) пристосованість до ринку;
- б) гнучкість;
- в) випередження у інноваціях;
- г) висока продуктивність.

**10.38. Який тип конкурентної переваги необхідний для реалізації стратегії пристосування?**

- а) пристосованість до ринку;
- б) гнучкість;
- в) випередження у інноваціях;
- г) висока продуктивність.

**10.39. Який тип конкурентної переваги необхідний для реалізації новаторської стратегії?**

- а) пристосованість до ринку;
- б) гнучкість;
- в) випередження у інноваціях;
- г) висока продуктивність.

**10.40. За якими критеріями здійснюється вибір СА при допомозі матриці Томпсона-Стрікланда?**

- а) розмір ринку – рівень конкуренції в галузі;
- б) зростання ринку – конкурентна позиція підприємства в галузі;
- в) рівень конкуренції в галузі – фінансова сила підприємства;
- г) розмір ринку – фінансова сила підприємства.

**10.41. Яку матрицю (метод) використовують при виборі загальної стратегічної альтернативи щодо поведінки та розвитку підприємства?**

- а) Томпсона-Стрікланда;
- б) SPACE;
- в) Сімпсона;
- г) Вільдемана.

**10.42. Вибір стратегії для малих фірм можна здійснити за допомогою матриці:**

- а) продукт-форма існування фірми;
- б) можливості оточення-потенціал підприємства;
- в) темп зростання підприємства-рівень диверсифікації виробництва;
- г) мінливість попиту-гнучкість виробництва.

**10.43. Вибір стратегії для середніх фірм можна здійснити за допомогою матриці:**

- а) продукт-форма існування фірми;
- б) темп зростання підприємства-рівень диверсифікації виробництва;
- в) мінливість попиту-гнучкість виробництва;
- г) темп зростання фірми - темп розширення ніші.

**10.44. Яку стратегію доцільно реалізувати малій фірмі за умов випуску нею продукту, подібного до продукту великої фірми, та бажання збереження суверенітету?**

- а) стратегію використання переваг великої фірми;
- б) стратегію копіювання;
- в) стратегію оптимального розміру;
- г) стратегію участі у бізнесі великої фірми.

**10.45. Яку стратегію доцільно реалізувати малій фірмі за умов випуску нею оригінального продукту та бажання збереження суверенітету?**

- а) стратегію використання переваг великої фірми;
- б) стратегію копіювання;
- в) стратегію оптимального розміру;
- г) стратегію участі у бізнесі великої фірми.

**10.46. Яку стратегію доцільно реалізувати малій фірмі за умов випуску нею оригінального продукту та симбіозу з великою фірмою?**

- а) стратегію використання переваг великої фірми;
- б) стратегію копіювання;
- в) стратегію оптимального розміру;
- г) стратегію участі у бізнесі великої фірми.

**10.47. Яку стратегію доцільно реалізувати малій фірмі за умов випуску нею продукту, подібного до продукту великої фірми, та симбіозу з великою фірмою?**

- а) стратегію використання переваг великої фірми;
- б) стратегію копіювання;
- в) стратегію оптимального розміру;
- г) стратегію участі у бізнесі великої фірми.

**10.48. Яку стратегію доцільно реалізувати середній фірмі за умов високих темпів зростання фірми та помірних темпів розширення ніші?**

- а) виходу з ніші;
- б) збереження;

- в) лідерства у ніші;
- г) пошуку "загарбника".

**10.49. Яку стратегію доцільно реалізувати середній фірмі за умов високих темпів зростання фірми та високих темпів розширення ніші?**

- а) виходу з ніші;
- б) збереження;
- в) лідерства у ніші;
- г) пошуку "загарбника".

**10.50. Яку стратегію доцільно реалізувати середній фірмі за низьких темпів зростання фірми та помірних темпів розширення ніші?**

- а) виходу з ніші;
- б) збереження;
- в) лідерства у ніші;
- г) пошуку "загарбника".

**10.51. Яку стратегію доцільно реалізувати середній фірмі за умов низьких темпів зростання фірми та високих темпів розширення ніші?**

- а) виходу з ніші;
- б) збереження;
- в) лідерства у ніші;
- г) пошуку "загарбника".

**10.52. Які характеристики щодо зростання виробництва характерні для поведінки великої фірми за СА по типу "лев"?**

- а) сповільнене;
- б) стабільне, середнє;
- в) пришвидшене;
- г) відсутнє.

**10.53. Які характеристики щодо профілю бізнесу характерні для поведінки великої фірми за СА по типу "лев"?**

- а) диверсифікація на ринку;
- б) спеціалізація на великому сегменті ринку;
- в) диверсифікація на багатьох ринках;
- г) спеціалізація на вузькому (малому) сегменті ринку.

**10.54. Які характеристики щодо наявного прибутку характерні для поведінки великої фірми за СА по типу "лев"?**

- а) достатній для зростання;
- б) забезпечує стійкість на ринку;
- в) недостатній, можливий збиток;
- г) непередбачений.

**10.55. Які характеристики щодо зростання виробництва характерні для поведінки великої фірми за СА по типу "слон"?**

- а) сповільнене;
- б) стабільне, середнє;



- в) прищвидшене;
- г) відсутнє.

**10.56. Які характеристики щодо профілю бізнесу характерні для поведінки великої фірми за СА по типу "слон"?**

- а) диверсифікація на ринку;
- б) спеціалізація на великому сегменті ринку;
- в) диверсифікація на багатьох ринках;
- г) спеціалізація на вузькому (малому) сегменті ринку.

**10.57. Які характеристики щодо наявного прибутку характерні для поведінки великої фірми за СА по типу "слон"?**

- а) достатній для зростання;
- б) забезпечує стійкість на ринку;
- в) недостатній, можливий збиток;
- г) непередбачений.

**10.58. Які характеристики щодо зростання виробництва характерні для поведінки великої фірми за СА по типу "бегемот"?**

- а) сповільнене;
- б) стабільне, середнє;
- в) прищвидшене;
- г) відсутнє.

**10.59. Які характеристики щодо профілю бізнесу характерні для поведінки великої фірми за СА по типу "бегемот"?**

- а) диверсифікація на ринку;
- б) спеціалізація на великому сегменті ринку;
- в) диверсифікація на багатьох ринках;
- г) спеціалізація на вузькому (малому) сегменті ринку.

**10.60. Які характеристики щодо наявного прибутку характерні для поведінки великої фірми за СА по типу "бегемот"?**

- а) достатній для зростання;
- б) забезпечує стійкість на ринку;
- в) недостатній, можливий збиток;
- г) непередбачений.

## **Тема 11. Декомпонування корпоративної стратегії**

**11.1. Декомпонування корпоративної стратегії – це:**

- а) оптимізація стратегічного набору підприємства;
- б) комбінування стратегій підприємства на корпоративному рівні;
- в) розбивка цілісного комплексу стратегій підприємства як його "стратегічного набору" на складові у вигляді скалярних ланцюгів обраних стратегічних альтернатив основних і забезпечуючих стратегій;
- г) визначення та узгодження елементів господарського портфеля підприємства.

**11.2. При декомпозиванні корпоративної стратегії одночасно можна застосовувати:**

- а) тільки один підхід;
- б) усі підходи послідовно;
- в) усі підходи паралельно;
- г) декілька підходів в режимі доповнення.

**11.3. Який підхід до декомпозивання корпоративної стратегії є найбільш розповсюдженим (відомим та застосовуваним) в Україні?**

- а) підхід, в основі якого – принцип представлення стратегії як комплексу стратегій основних функціональних напрямків діяльності підприємства;
- б) підхід, в основі якого – виділення провідної ключової стратегії-підсистеми з подальшою побудовою на її основі всіх інших стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії як системи в цілому;
- в) підхід декомпозиції, в основі якого – принцип представлення підприємства як системи його видів бізнесу і, відповідно, його стратегії як системи стратегій цих видів бізнесу;
- г) ресурсний підхід до декомпозивання корпоративної стратегії.

**11.4. З функціональної точки зору ділова стратегія підприємства – це:**

- а) функціональна система підприємства з забезпечення його конкурентної переваги в бізнесі на перспективу;
- б) стратегія функціонування підприємства;
- в) стратегія функціонування та розвитку підприємства;
- г) набір стратегічних ресурсів підприємства.

**11.5. Для якої виробничої СА характерними є ознаки – орієнтація на виробництво продукції адекватно потребам ринку, мінімальні запаси на складах готової продукції, можливі великі витрати на виробництво через часті зміни попиту?**

- а) виробництво з орієнтацією на пересічний попит;
- б) виробництво з орієнтацією на повне задоволення попиту;
- в) виробництво з урахуванням реально існуючого мінімального попиту;
- г) виробництво без орієнтації на попит.

**11.6. Яка виробнича СА передбачає нагромадження запасів певних товарів при раптовому зменшенні попиту і задоволення реальних потреб ринку за рахунок цих нагромаджень?**

- а) виробництво з орієнтацією на пересічний попит;
- б) виробництво з орієнтацією на повне задоволення попиту;
- в) виробництво з урахуванням існуючого мінімального попиту;
- г) виробництво без орієнтації на попит.

**11.7. Яка стратегія виробництва передбачає такі альтернативи, як виготовлення продукції на діючому виробництві, модернізацію виробництва, технічне переобладнання виробництва, реконструкцію виробництва, кооперацію?**

- а) виробництво з орієнтацією на пересічний попит;
- б) виробництво з орієнтацією на повне задоволення попиту;
- в) виробництво з урахуванням реально існуючого мінімального попиту;
- г) використання існуючого виробничого потенціалу.

**11.8. Яка виробнича СА передбачає використання нових методів виготовлення продукції, нових матеріалів та сировини?**

- а) виробництва з урахуванням реально існуючого мінімального попиту;
- б) створення нового виробництва;
- в) зміни у технологічному процесі;
- г) використання існуючого виробничого потенціалу.

**11.9. Яка виробнича стратегія передбачає такі альтернативи, як спеціалізація, диверсифікація, інтеграція, конверсія, оптимізація виробничих процесів?**

- а) виробництво з орієнтацією на повне задоволення попиту;
- б) зміни у технологічному процесі;
- в) зміни в організації виробництва;
- г) використання існуючого виробничого потенціалу.

**11.10. Засобом декомпозиції корпоративної стратегії підприємства за принципом виділення провідної ключової стратегії-підсистеми з подальшою побудовою на її основі всіх інших стратегій-підсистем є:**

- а) дерево структури та стратегічних альтернатив;
- б) матриця Томпсона-Стрікланда;
- в) SWOT-аналіз;
- г) SPACE-мапа.

**11.11. Декомпонування КС підприємства за принципом виділення окремих бізнес-аспектів передбачає:**

- а) визначення стратегій бізнесу підприємства та стратегій їх автономного функціонального та ресурсного забезпечення в межах СЦП підприємства;
- б) визначення стратегій щодо відособлених видів бізнесу та стратегій їх централізованого забезпечення;
- в) виділення провідної ключової стратегії-підсистеми бізнесу з подальшою побудовою на її основі всіх інших стратегій-підсистем бізнесу;
- г) виділення провідної ключової стратегії-підсистеми бізнесу з подальшою побудовою на її основі всіх інших підпорядкованих стратегій-підсистем бізнесу та їх індивідуального функціонального та ресурсного забезпечення.

**11.12. Який підхід до декомпонування корпоративної стратегії є практично найбільш придатним до застосування?**

- а) підхід, в основі якого лежить принцип представлення стратегії як комплексу стратегій основних функціональних напрямків діяльності підприємства;
- б) підхід, в основі якого – виділення провідної ключової стратегії-підсистеми з подальшою побудовою на її основі всіх інших стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії як системи в цілому;
- в) підхід, в основі якого – принцип представлення підприємства як системи його видів бізнесу і, відповідно, його стратегії як системи стратегій цих видів бізнесу;
- г) підхід, в основі якого – принцип багатаспектності розробки стратегії підприємства, згідно з яким для забезпечення визначення і вибору ефективних альтернатив стратегічного вибору підприємства один підхід декомпонування його корпоративної стратегії завжди доповнюють іншими.

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

- а) асортимент;
- б) номенклатура;
- в) сегмент ринку продукту;
- г) господарський портфель підприємства.

**11.14. За якою ознакою у першу чергу виділяють окремі сектори бізнесу підприємства в межах його певного виду?**

- а) асортиментом продукції;
- б) номенклатурою продукції;
- в) ціною;
- г) спадією ЖЦП.

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

- а) номенклатурою;
- б) асортиментом;
- в) господарським портфелем;
- г) ринковим сегментом.

**11.16. До якого типу належать підприємства, які не мають стабільної технології, випускають продукцію, що не потребує складного освоєння, орієнтуються на задоволення поточного попиту ринку?**

- а) технологічного типу;
- б) маркетингового типу;
- в) кон'юнктурного типу;
- г) технологічної атаки.

**11.17. До якого типу належать підприємства, які функціонують на основі системи стабільних базових технологічних процесів, зміна яких призводить до зміни профілю підприємства, тобто до організації нового підприємства, а еволюційна зміна технології для цього типу підприємств може бути лише результатом тривалих НДДК розробок?**

- а) технологічного типу;
- б) маркетингового типу;
- в) кон'юнктурного типу;
- г) технологічної атаки.

**11.18. До якого типу належать підприємства, які орієнтуються на поточні запити ринку, так і самостійно готуються до майбутнього попиту ринку і намагаються ідентифікувати активний вплив на ринковий попит майбутнього?**

- а) технологічного типу;
- б) маркетингового типу;
- в) кон'юнктурного типу;
- г) технологічної атаки.

**11.19. До якого типу належать підприємства, які намагаються здійснити різку зміну технології й вибудовують свою технологічну стратегію, яка передбачає значні затрати, на фокусуванні зусиль та ресурсів на відслідковуванні чужих та проведенні власних науково-дослідних і проектних розробок прогресивного характеру?**

- а) технологічного типу;

- б) маркетингового типу;
- в) кон'юнктурного типу;
- г) технологічної атаки.

**11.20. До якого технологічного типу зазвичай належать підприємства торгівлі, посередницькі організації, підприємства легкої та харчової промисловості, підприємства сфери послуг та побутового обслуговування?**

- а) стабільного типу;
- б) маркетингового типу;
- в) кон'юнктурного типу;
- г) технологічної атаки.

**11.21. До якого технологічного типу належать підприємства металургійного, хімічного, енергетичного профілів діяльності?**

- а) стабільного типу;
- б) маркетингового типу;
- в) кон'юнктурного типу;
- г) технологічної атаки.

**11.22. Підприємства якого технологічного типу переважають в Україні?**

- а) стабільного типу;
- б) маркетингового типу;
- в) кон'юнктурного типу;
- г) технологічної атаки.

**11.23. Яка фінансово-інвестиційна СА передбачає переважне використання власних фінансових можливостей для планомірного здійснення детально вивірених інвестиційних проєктів, спрямованих на розширення своєї ринкової діяльності?**

- а) "черепаха";
- б) "піраміда";
- в) "сам собі голова";
- г) "консорціум".

**11.24. Яка фінансово-інвестиційна СА використовується середніми і крупними вузько-спеціалізованими підприємствами, що діють на усталених ринках?**

- а) "черепаха";
- б) "піраміда";
- в) "сам собі голова";
- г) "консорціум".

**11.25. Яка фінансово-інвестиційна СА прийнята в умовах стабільного ринку, забезпечує високу надійність, але середню або й низьку ефективність функціонування підприємства?**

- а) "черепаха";
- б) "піраміда";
- в) "сам собі голова";
- г) "консорціум".

**11.26. Яка фінансово-інвестиційна стратегія реалізується тоді, коли підприємство з метою мінімізації ризику намагається розділити його (як і прибуток) з партнерами (в складі партнерів, як правило, є інвестиційні компанії, пов'язані кредитними лініями з банківським капіталом)?**

- а) "черепаха";
- б) "піраміда";
- в) "сам собі голова";
- г) "консорціум".

**11.27. Яка фінансово-інвестиційна стратегія реалізується тоді, коли підприємство входить в один або декілька крупних інвестиційних проектів в партнерстві з іншими учасниками?**

- а) "черепаха";
- б) "піраміда";
- в) "сам собі голова";
- г) "консорціум".

**11.28. Яка фінансово-інвестиційна стратегія використовується для реалізації інновацій та для формування нових ринків?**

- а) "черепаха";
- б) "піраміда";
- в) "сам собі голова";
- г) "консорціум".

**11.29. Яка фінансово-інвестиційна стратегія використовується підприємствами, що мають в своєму розпорядженні значні кошти і є високоліквідними, а тому легко пристають на будь-які вигідні інвестиційні пропозиції?**

- а) "консорціум";
- б) "все для вас";
- в) "змія";
- г) "пошук нагороди".

**11.30. Яка фінансово-інвестиційна стратегія використовується малими і середніми підприємствами, що є мобільними?**

- а) "консорціум";
- б) "все для вас";
- в) "змія";
- г) "пошук нагороди".

**11.31. Яка фінансово-інвестиційна стратегія характеризується підвищенням ризиком, тому в ній перевага надається швидким проектам, і потребує кредитного фінансування або розширення акційного капіталу?**

- а) "консорціум";
- б) "все для вас";
- в) "змія";
- г) "пошук нагороди".

**11.32. Яка фінансово-інвестиційна стратегія застосовується підприємствами, що реалізують товарно-ринкову стратегію "лідерного типу" і намагаються бути монополістами на своєму сегменті ринку?**

- а) "черепаха";
- б) "піраміда";
- в) "сам собі голова";
- г) "пошук нагороди".

**11.33. Яка фінансово-інвестиційна стратегія застосовується підприємствами, які досягають певного успіху на одному ринку і з певних причин вирішили змінити свій профіль і перейти з одного ринку на інший?**

- а) "черепаха";
- б) "піраміда";
- в) "сам собі голова";
- г) "пошук нагороди".

**11.34. Яка фінансово-інвестиційна стратегія найчастіше використовується підприємствами, що діють на перспективних ринках наукоємської продукції, де ризик інвестицій компенсується їх ймовірним надприбутком?**

- а) "піраміда";
- б) "сам собі голова";
- в) "змія";
- г) "пошук нагороди".

**11.35. Яка фінансово-інвестиційна стратегія передбачає рух за великомасштабним і стабільним покупцем продукції підприємства (наприклад, торговельним гуртовим покупцем, держзамовником, торговим домом тощо)?**

- а) "піраміда";
- б) "сам собі голова";
- в) "все для вас";
- г) "змія".

**11.36. Яка фінансово-інвестиційна стратегія може застосовуватись підприємствами будь-яких масштабів?**

- а) "піраміда";
- б) "сам собі голова";
- в) "все для вас";
- г) "змія".

**11.37. Яку фінансово-інвестиційну стратегію застосовують в контексті вертикальної інтеграції, що супроводжується створенням торгово-промислових компаній?**

- а) "піраміда";
- б) "сам собі голова";
- в) "все для вас";
- г) "змія".

**11.38. Яка фінансово-інвестиційна стратегія передбачає захист інвестицій (страховими компаніями, перехресними фінансовими зобов'язаннями, угодами про розподіл ризиків) і здійснюється підприємством на засадах і в умовах різноманітної кооперації (інтеграції) з іншими підприємствами, фінансовими установами тощо на основі багатосторонніх контрактів, які спеціально розробляються юридичними фірмами?**

- а) "черепаха";
- б) "піраміда";
- в) "сам собі голова";
- г) "консорціум".

**11.39.** Яка фінансово-інвестиційна стратегія є стратегією точного одиночного удару, що реалізується переважно через пакет двосторонніх погоджень або договорів щодо окремого конкретного інвестиційного проекту, а кожна з угод укладається згідно з міркуваннями щодо отримання максимального короткотермінового ефекту зі страховим полісом на випадок невдачі?

- а) "консорціум";
- б) "все для вас";
- в) "змія";
- г) "пошук нагороди".

**11.40.** Яка фінансово-інвестиційна стратегія передбачає використання усіх можливостей фінансування (джерел фінансування) для формування і реалізації перспективних інвестиційних програм і є ефективною при наявності у підприємства значного стартового капіталу?

- а) "черепаха";
- б) "піраміда";
- в) "сам собі голова";
- г) "пошук нагороди".

## **Тема 12. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні**

**12.1.** Стратегічний менеджмент на підприємстві – це:

- а) управлінський процес підтримки відповідності між цілями підприємства та його потенціалом;
- б) підсистема організації бізнес-планування на підприємстві;
- в) інструмент адаптації підприємства до поточних умов зовнішнього оточення;
- г) цілісна система комплексного безперервного довгострокового управління підприємством.

**12.2.** Система сучасного стратегічного управління на підприємствах передбачає:

- а) формулювання мети розвитку підприємства;
- б) складання детального сценарію діяльності та розвитку підприємства;
- в) формування комплексного плану адаптації підприємства до умов зовнішнього оточення;
- г) розробку інвестиційних проектів.

**12.3.** Стратегічне управління на вітчизняних підприємствах зводиться до:

- а) формування бюджету, який визначає зміст і послідовність заходів, спрямованих на досягнення поточних цілей підприємства;
- б) забезпечення розвитку підприємства "від досягнутого";
- в) формування сценарію альтернативної поведінки в динамічному середовищі ринків і галузей бізнесу;
- г) довгострокового планування досягнення цілей розвитку.

**12.4.** Сучасна концепція стратегічного менеджменту впливає з умов:

- а) детермінізму і стабільності зовнішнього оточення підприємства;
- б) невизначеності і нестабільності зовнішнього оточення підприємства;



- в) стабільності внутрішньої структури підприємства;
- г) аналізу та екстраполяції минулого та поточного розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

**12.5. Вітчизняні підприємства змушені запроваджувати стратегічний менеджмент та виробляти стратегію для:**

- а) оптимізації та збалансування свого бюджету;
- б) мінімізації витрат і максимізації прибутків;
- в) довготривалого раціонального господарювання;
- г) послаблення рівня конкуренції в бізнесі.

**12.6. Чим зумовлена необхідність запровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах?**

- а) посиленням конкуренції;
- б) зміною профілю підприємств;
- в) зміною форми власності (приватизацією) підприємств;
- г) мінімізацією виробничих витрат.

**12.7. В Україні теорія і практика стратегічного управління бізнесу:**

- а) впроваджуються обмежено тільки на державних підприємствах;
- б) впроваджуються обмежено тільки на великих підприємствах;
- в) впроваджуються обмежено тільки на малих підприємствах;
- г) не є поширеним.

**12.8. Чи існує єдиний стандарт організації оптимального управління підприємством в довгостроковому періоді:**

- а) так, існує;
- б) ні, не існує;
- в) існують певні загальні правила щодо стратегічного аналізу, вироблення, вибору і реалізації стратегії, але при його запровадженні (організації) на підприємстві потрібно використовувати творчий підхід й індивідуальний порядок.

**12.9. Запровадження стратегічного менеджменту на підприємствах треба розглядати:**

- а) стандартно, тільки з позицій уніфікованих схем і процедур;
- б) індивідуально, без будь-яких стандартних (типових) правил і процедур;
- в) індивідуально, на основі застосування певних загальних правил та рекомендацій (стратегічного аналізу, вироблення, вибору і реалізації стратегії тощо).

**12.10. Запровадження системи стратегічного менеджменту у сфері організації управління бізнесу в перехідний період:**

- а) об'єктивно необхідним і можливим;
- б) передчасним і неможливим в умовах високої нестабільності середовища економіки перехідного типу і, відтак, відсутності повної інформації про тенденції розвитку галузі і ринку, про конкурентів, про нові технології тощо, а стане можливим і необхідним при формуванні повноцінної ринкової економіки;
- в) не потрібним (недоцільним), зайвим, хоча і можливим;
- г) об'єктивно необхідним, але неможливим.

**12.11. Система стратегічного менеджменту у сфері організації управління бізнесу:**

- а) забезпечує обґрунтоване, узгоджене вирішення як поточних, так і стратегічних проблем;
- б) забезпечує обґрунтоване, узгоджене вирішення поточних проблем;
- в) забезпечує обґрунтоване, узгоджене вирішення стратегічних проблем.

**12.12. Стратегічне управління визначає:**

- а) як організація має діяти в майбутньому, щоб досягти бажаної мети;
- б) як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься;
- в) як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення не змінюватиметься.

**12.13. Для запровадження стратегічного менеджменту на підприємствах в Україні:**

- а) існують перешкоди у вигляді тільки об'єктивних чинників;
- б) існують перешкоди у вигляді тільки суб'єктивних чинників;
- в) існують перешкоди у вигляді як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників;
- г) немає ніяких перешкод.

**12.14. Для забезпечення тривалого успіху в бізнесі запровадження стратегічного менеджменту необхідним:**

- а) тільки для великих підприємств;
- б) тільки для середніх і малих підприємств;
- в) для всіх підприємств незалежно від їх розміру;
- г) не є потрібним заходом для підприємства.

**12.15. Для забезпечення тривалого успіху в бізнесі запровадження стратегічного менеджменту:**

- а) є необхідним тільки для приватних підприємств;
- б) є необхідним тільки для державних підприємств;
- в) є необхідним для всіх підприємств незалежно від форми власності;
- г) не є необхідним заходом для підприємства.

**12.16. Для забезпечення тривалого успіху в бізнесі запровадження стратегічного менеджменту:**

- а) є необхідним тільки для фінансово сильних та стійких підприємств;
- б) є необхідним тільки для фінансово слабких підприємств;
- в) є необхідним для всіх підприємств незалежно від їх фінансового стану;
- г) не є необхідним заходом для підприємства.

**12.17. Для забезпечення тривалого успіху в бізнесі запровадження стратегічного менеджменту:**

- а) є необхідним тільки для підприємств, які динамічно розвиваються;
- б) є необхідним тільки для стагнуючих підприємств;
- в) є необхідним для всіх підприємств незалежно від стану та динаміки їх розвитку;
- г) не є необхідним заходом для підприємства.

**12.18. Для забезпечення тривалого успіху в бізнесі запровадження стратегічного менеджменту:**

- а) є необхідним тільки для підприємств, які діють в нових галузях з високими темпами та частотою технологічних змін;

- б) є необхідним тільки для підприємств, які діють в фрагментарних галузях;
- в) є необхідним для усіх підприємств незалежно від галузі їх діяльності;
- г) не є необхідним заходом для підприємства.

**12.19. Для забезпечення тривалого успіху в бізнесі запровадження стратегічного менеджменту:**

- а) є необхідним тільки для підприємств, які діють на зрілих стабільних ринках з високим рівнем конкуренції;
- б) є необхідним тільки для підприємств, які діють на нових ринках з високим рівнем динаміки;
- в) є необхідним для усіх підприємств незалежно від ринків їх діяльності;
- г) не є необхідним заходом для підприємства.

**12.20. Для забезпечення тривалого успіху в бізнесі запровадження стратегічного менеджменту:**

- а) є необхідним тільки для підприємств корпоративної форми організації;
- б) є необхідним тільки для підприємств унітарної форми організації;
- в) є необхідним для усіх підприємств незалежно від їх організаційно-економічної структури;
- г) не є необхідним заходом для підприємства.

**12.21. Для забезпечення тривалого успіху в бізнесі запровадження стратегічного менеджменту:**

- а) є необхідним тільки для мультибізнесових, диверсифікованих та інтегрованих підприємств;
- б) є необхідним тільки для вузькоспеціалізованих та однопродуктових підприємств;
- в) є необхідним для усіх підприємств незалежно від рівня їх диверсифікації чи спеціалізації та профілю діяльності;
- г) не є необхідним заходом для підприємства.

**12.22. Виділіть суб'єктивний фактор, що обмежує запровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах:**

- а) відсутність кваліфікованих спеціалістів;
- б) фінансові проблеми;
- в) відсутність теорії та єдиної методики вироблення стратегії;
- г) позиція керівництва підприємств.

**12.23. Стратегічний менеджмент українських підприємств, а відтак і їх стратегії, повинні бути спрямовані в основному на:**

- а) прискорення віддачі інвестицій і підвищення вартості акцій;
- б) збільшення частки ринку і питомої ваги нових виробів продукції (завоювання нових ринків);
- в) антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури і нестабільності економіки;
- г) послаблення конкуренції.

**12.24. Стратегічний менеджмент українських підприємств, а відтак і їх стратегії, повинні бути спрямовані в основному на:**

- а) розширення експорту;

б) збільшення частки ринку і питомої ваги нових виробів продукції (завоювання нових ринків);

- в) послаблення конкуренції;
- г) впровадження інновацій.

**12.25. Стратегічний менеджмент (стратегії) американських компаній спрямований (спрямовані) в основному на:**

- а) прискорення віддачі інвестицій і підвищення вартості акцій;
- б) послаблення конкуренції;
- в) впровадження інновацій;
- г) розширення експорту.

**12.26. Стратегічний менеджмент (стратегії) українських промислових підприємств спрямований (спрямовані) сьогодні в основному на:**

- а) прискорення віддачі інвестицій і підвищення вартості акцій;
- б) послаблення конкуренції;
- в) впровадження інновацій;
- г) розширення експорту.

**12.27. Сьогодні вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного зокрема, що ґрунтується на поширеній на Заході (зокрема, в США) практиці:**

- а) децентралізації управління компаніями;
- б) централізації управління бізнесом компанії;
- в) диверсифікації управління компаніями;
- г) синергізму в управлінні компаніями.

**12.28. Трансформація організаційної структури сучасного підприємства як форми бізнесу і управління ним відбувається на засадах переходу до:**

- а) функціональної гієрархічної структури, яка розподіляє діяльність і завдання згідно з її основними економічними функціями;
- б) незалежних або квазінезалежних підрозділів СГЦ, які формують і реалізують стратегію на окремих сегментах ринку і можуть там бути конкурентоспроможними;
- в) уніфікованої стандартної структури СЗГ, яка приймає і реалізує стандартні стратегічні набори;
- г) фінансово-виробничої диверсифікації та холдингової централізації.

**12.29. До поєднання кількох напрямків розвитку одночасно і, відповідно, кількох напрямків формування стратегії економічного розвитку вдаються:**

- а) тільки великі, багатoproфільні диверсифіковані компанії;
- б) невеликі підприємства;
- в) підприємства будь-якого розміру та рівня глобалізації (спеціалізації) бізнесу;
- г) такий підхід до формування стратегії підприємства теоретично не можливий і практично не застосовується підприємствами.

**12.30. Яка стратегія (напрямок розвитку) підприємства передбачає мінімум додаткових фінансових ресурсів?**

- а) концентрація зусиль на поточному бізнесі;
- б) розширення ринку;

- а) інновація.
- г) горизонтальна інтеграція.

**12.31. Яка стратегія (напрямок розвитку) підприємства передбачає значні інвестиції?**

- а) концентрація зусиль на поточному бізнесі;
- б) розширення ринку;
- в) оновлення продукції;
- г) інновація.

**12.32. Яка стратегія (напрямок розвитку) підприємства передбачає скорочення, замороження або повернення попередніх інвестицій?**

- а) концентрація зусиль на поточному бізнесі;
- б) оновлення продукції;
- в) спільне підприємство;
- г) зменшення витрат.

**12.33. Яка стратегія (напрямок розвитку) підприємства передбачає залежність розміру інвестицій від конкретного проекту?**

- а) концентрація зусиль на поточному бізнесі;
- б) розширення ринку;
- в) горизонтальна інтеграція;
- г) спільне підприємство.

**12.34. Для яких стратегій (напрямів розвитку) підприємства характерні мінімальні ступені фінансового ризику?**

- а) концентрація зусиль на поточному бізнесі;
- б) розширення ринку;
- в) інновація;
- г) горизонтальна інтеграція.

**12.35. Для яких стратегій (напрямів розвитку) підприємства характерні високі ступені фінансового ризику?**

- а) концентрація зусиль на поточному бізнесі;
- б) розширення ринку;
- в) інновація;
- г) вертикальна інтеграція.

**12.36. Для яких стратегій (напрямів розвитку) підприємства характерним є зменшення ступеню фінансового ризику?**

- а) інновація;
- б) горизонтальна інтеграція;
- в) вертикальна інтеграція;
- г) концентрична диверсифікація.

**12.37. Які стратегії (напрямки розвитку) підприємства передбачають залежність фінансового ризику від конкретного проекту?**

- а) вертикальна інтеграція;
- б) спільне підприємство;
- в) концентрична диверсифікація;
- г) конгломеративна диверсифікація.

## Список використаної та рекомендованої літератури

1. Азов Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.
3. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах /Пер. с англ. Б. Рубальского; Под ред. И. А. Ушакова. – М.: Сов. радио, 1972.
4. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1997.
5. Андрушків Б. М. Основи теорії та практики управління. – Львів, 1993.
6. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. – Тернопіль: Лілея, 1997.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер ком., 1999.
8. Ансофф И. Стратегическое управление /Пер. с англ.; Под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. Б. Рубальского; Под ред. И. А. Ушакова. – М.: Сов. радио, 1972.
9. Базелл Р., Коке Д., Браун Р. Информация и риск в маркетинге /Пер. с англ.; Под ред. М. Р. Фимовой. – М.: Финстатинформ, 1993.
10. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. – К.: Абсолют-В, 1998.
11. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент. – К., 1995.
12. Бобриншев Д. Н. Управление фирмой. – М.: МГУ, 1994.
13. Бондарь Н. П. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика. – СПб.: Изд-во "Бизнес-пресса", 1999.
14. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента /Пер. с англ.; Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
15. Брели Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. – М.: Олимп-бизнес, 1997.
16. Брідем С. Основи фінансового менеджменту /Пер. з англ. – К.: Молодь, 1997.
17. Бухалко М. И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999.
18. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха /Пер. с нем. – М.: Экономика, Интерэксперт, 1995.
19. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. 396с.
20. Велеско Е. И., Быков А. А., Дражек З. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: Учебное пособие. – Минск: Техналогія, 1997.
21. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
22. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы /Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 1996.
23. Виханский О. С. Стратегическое управление. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998.
24. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
25. Войчак А. В. Маркетинговый менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 1998.
26. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Вища школа, 1994.
27. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища школа, 1995.
28. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000.
29. Герцевская Г., Романовская М. Стратегический анализ предприятия. – Варшава: PWE, 1995.
30. Герчикова И. Р. Маркетинг. – М.: АО СИС, 1991.
31. Герчикова И. Р. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1995.
32. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегия, планы, структура. – М.: Дело, 1995.
33. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финпресс, 1998.
34. Горемыкин В. А., Бугулов Э. Р., Богомолов А. Ю. Планирование на предприятии. – М.: ИЦД"ФИНИНЬ", 1999.
35. Господарський кодекс України, 2003.
36. Градов А. П. Стратегия экономического управления предприятием: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГТУ, 1993.

37. Грідчина М. В. Корпоративні фінанси (зарубіжний досвід і вітчизняна практика): Навч. посіб. – К.: МАУП, 2002.
38. Дойл П. Менеджмент: стратегія і тактика / Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревського. – СПб.: Пітер, 1999.
39. Економічна енциклопедія. – Київ: Академія, 2001. – Т. 1, 2, 3.
40. Ефремов В. С. Стратегія бізнеса. Концепції і методи планування: Учеб. пособие. – М.: Финпресс, 1998.
41. Свтушевський В. А. Основи корпоративного управління: Навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2002.
42. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления. – М.: ИВЦ "Маркетинг", 1998.
43. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. – М.: ИВЦ "Маркетинг", 1997.
44. Закон України "Про власність".
45. Закон України "Про банкрутство".
46. Закон України "Про господарські товариства".
47. Идрисов А. Б., Картишев С. В., Постников А. В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Информ.-издат. дом "Филинь", 1996.
48. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учебное пособие. Ч. I Стратегическое планирование. – М.: Мисанто, 1998.
49. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.
50. Касимов Ю. Ф. Основы теории оптимального портфеля ценных бумаг. – М.: Филинь, 1998.
51. Книг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982.
52. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Кіпарті, ЛТД, 2000.
53. Класифікація організаційно-правових форм господарювання: класифікатор Держкомітету України зі стандартизації, метрології та сертифікації № 288 від 22.11.94 // Галицькі контракти. – 1997. – № 46.
54. Кочун О. І. Стратегія фірми (підприємства). Навчально-методичний посібник до самостійного вивчення курсу. – Львів: Вид-во ЛКА, 2001.
55. Кочун О. І. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. – Львів: Новий Світ - 2000, 2005.
56. Конто Т. Стратегия и структура японских корпораций / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987.
57. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1991.
58. Котлер Ф. Управление маркетингом. – М.: Экономика, 1980.
59. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская деловая литература, 1999.
60. Кружский Р. Идентификация и реализация стратегии фирмы. – Wrocław: Leopoldinum, 1994.
61. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. – К.: КНЕУ, 1998.
62. Кузьми О. Е. Сучасний менеджмент. – Львів, 1995.
63. Кулагін М. И. Предпринимательство и право: опыт Запада. – М.: Дело, 1992.
64. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская инициатива. / Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996.
65. Ли Чеп Ф., Финнерти Дж. И. Финансы корпораций: теория, методы, практика. – М.: ИНФРА-М, 2000.
66. Линши И. В., Косов В. В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа: Учеб. -спраоч. пособие. – М.: БЕК, 1996.
67. Лобанова Е. Стратегическое планирование и прогнозирование на предприятии // Российский экономический журнал. – 1992. – № 3, 5, 6.
68. Маккей Х. Как ушлеть среди акул / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.
69. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономика: принципы, проблемы и политика / Пер. с англ. – М.: Республика, 1992.
70. Маркетинг / Сост. А. П. Кривисюк. – К.: Україна, 1994.
71. Маркетинг: вибір кращого рішення / Под ред. Е. П. Голубкова. – М.: Экономика, 1999.
72. Марчезини М. Стратегическое управление. – Варшава: POLTEST, 1994.
73. Мескин М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело Лтд, 1992.
74. Митюк Б. М. Стратегічне управління підприємством: Підручник. – Львів: Магнолія П्लекс, 2006. – 392 с.

75. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством: Підручник. – Львів: Коопосвіта, 1999.
76. Мищенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник – Київ: "Центр навчальної літератури", 2004.
77. Моисеев Н.К., Забелин П.В. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М.: Маркетинг, 1998.
78. Насеровский В. Формирование стратегии предприятия. – Варшава: INGO, 1995.
79. Новая технология и организационные структуры / Под ред. Й. Пиннингса и А. Бьюитандама. – М.: Экономика, 1990.
80. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. – К.: МАУП, 2000.
81. Основы предпринимательской деятельности: экономическая теория, маркетинг, финансовый менеджмент/ Под ред. В.М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 1996.
82. Павлова Л.Н. Финансы предприятий. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998.
83. Парсяк В.П., Рогов Г.К. Маркетинговые исследования. – К.: Наукова думка, 1995.
84. Пастухов В.В. Стратегічне управління підприємством: Філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: АТЕІ, 2002.
85. Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992.
86. Петрович Й.М., Будішева І.О., Устинова І.Г. та інші. Економіка виробничого підприємства: Навч. посібник. – Львів: Оксар, 1996.
87. Покропивний С.Ф., Колют В.Т. Підприємство: стратегія, організація, ефективність: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 1998.
88. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Харків: Основа, 1994.
89. Портер М.Е. Международная конкуренция. – М.: МО, 1993.
90. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 1998.
91. Пярнितс Ю.Э., Савенкова Т.И. Стратегия и тактика гибкого управления. – М.: Финансы и статистика, 1991.
92. Разинова Р., Мілов А. Разработка стратегии фирмы с учетом риска// Бизнес-информ. – 1996. – № 15. – С. 35-39.
93. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник. – Львів: "Новий Світ-2000", 2003.
94. Ру Д., Сульс Д. Управління. – К.: Основи, 1995.
95. Саати Т., Кернис К. Аналитическое планирование организации систем/ Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1991.
96. Старостина А.О. Маркетингові дослідження: практичний аспект. – К., 1998.
97. Степанов М.В. Стратегия хозяйственного поведения корпораций США. – М.: Наука, 1990.
98. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). – М.: Наука, 1990.
99. Стормина В.М., Федоров В.М., Резанова Н.С. Финансы зарубежных корпораций. – К.: Либідь, 1993.
100. Стратегическое моделирование и прогнозирование/ Под ред. Гранберга А.Г. – М.: Финансы и статистика, 1995.
101. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ТАНДЕМ, 1998.
102. Стратегическое управление / Под ред. Попова С.А. – М.: ИНФРА, 1999.
103. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/ Под общ. ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996.
104. Стратегия развития предпринимательства в реальном секторе экономики/ РАН, Центр, под ред. Р.Б. Клейнера. – М.: Наука, 2002. – 448с.
105. Строкович А. Инвестиционная стратегия развития предприятия// Бизнес-информ. – 1997. – № 9 – С. 29-31.
106. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, 1998.
107. Томпсон зд. А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа – К.: Вільямс, 2003. – 924 с.



108. Трууса Ю.А. Диагностика предприятия – основа стратегического управления. – Таллин ЭИМ, 1996.
109. Туленков М. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления.– 1997, – № 4.
110. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. Пер с англ./ Под ред. В.Т. Рысина. – М.: Прогресс, 1998.
111. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина – 2-е изд., перераб. и доп.– М.: Инфра-М, 1998.
112. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: Акадиск, 1996.
113. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез", 1997.
114. Федоренко В.Г. Инвестиционный менеджмент. – К.: МАУП, 1999.
115. Форрестер Д. Основы кибернетики предприятий. – М.: Прогресс, 1971.
116. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. – М.: Прогресс, 1987.
117. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контролинга. – М.: Финансы и статистика, 1997.
118. Хелферт Э. Техника финансового анализа: Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996.
119. Хмель Ф.И. Менеджмент. – К.: Вища школа, 1995.
120. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компаний: Научное издание. – М.: Изд-во Рос. экон. вкад., 1998.
121. Хоскинг А. Курс предпринимательства: практическое пособие/ Пер. с англ. – М.: МО, 1993.
122. Шершнева З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999.
123. Шершнева З.С., Оборська С.В., Ю. М. Рагушній. Стратегічне управління: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2001.
124. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг/ Пер. с англ. – М.: Экономика, 1990.
125. Эдлоус М., Стенфилд Р. Методы принятия решений/Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
126. Экономика предприятия / Пер. с нем. Под ред. Ф.К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера. – М.: ИНФРА-М, 1999.
127. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие/ Под ред. проф. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995.
128. Чан Ким У., Моборн Рене. Стратегия голубого океана. Издательство: НИРРО, 2005.
129. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учебник. – Практ. пособие. – 2-е изд. – М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем", Гном-пресс, 1998.

**Серія "Вища освіта в Україні"**  
**Заснована у 1999 році.**

**Навчальне видання**

**Ковтун О. І.**

## **Стратегія підприємства**

**Навчальний посібник**

**Відповідальна за випуск *С. В. Піча***

**Комп'ютерна верстка та дизайн обкладинки *О. М. Легедза***

**Підписано до друку 14.09.2007.**

**Формат 70x100/16. Папір офсетний. Гарнітура Тип Таймс.**

**Умови друк. арк. 31.**

**№ зам 53.**

**Тираж 1000 прим. (1-ший завод – 500 прим.)**

**Видавництво «Новий Світ-2000»**

**з/с № 2623, м. Львів-60, 79060, Україна**

**E-mail: novyisvit2000@org.lviv.net**

**Свідоцтво про виконання діяльності і розширення видавничої продукції  
серія ДК № 59 від 25.05.2000 року, видане Державним комітетом інформаційної політики, телебачення та  
радіомовлення України.**

**Оригінал-макет виконаний у видавничій організації "Новий світ - 2000"**

**ЗБІРНИК ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ З КУРСУ  
"ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ"**

**Ковтун О.І.**

2007. – 364 с. М'яка обкл.

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України*

ISBN 966-418-010-6



Тестові завдання є важливим та обов'язковим елементом методичного забезпечення навчального процесу студентів з курсу "Державне регулювання економіки".

Ці тестові завдання укладені відповідно до тематики типової програми курсу "Державне регулювання економіки" з урахуванням основних напрямів реформування економіки України і нових підходів до управління та планування її розвитку у динамічних ринкових умовах перехідного періоду. Вони призначені для стимулювання самостійного вивчення студентами економічних спеціальностей конкретних питань, що стосуються теорії, методології і практики державного регулювання економік ринкового й перехідного типів, та для забезпечення можливості проведення

систематичного оперативного проміжного (за темами) й рубіжного самоконтролю, контролю і підсумкової оцінки знань студентів із вказаного курсу.

**-----СТИСЛИЙ ЗМІСТ-----**

Тематика тестових завдань

- Тема 1. Регулювання економіки як функція держави
- Тема 2. Сутність системи і процесу ДРЕ
- Тема 3. Концепції та моделі ДРЕ та їх формалізоване відображення
- Тема 4. Методи і засоби (інструменти) ДРЕ
- Тема 5. Стратегія соціально-економічного розвитку країни
- Тема 6. Суб'єкти ДРЕ
- Тема 7. Фінансова політика
- Тема 8. Грошово-кредитна політика
- Тема 9. Державне регулювання цін та інфляції
- Тема 10. Суспільний сектор економіки як об'єкт державного регулювання
- Тема 11. Структурна та інвестиційна політика
- Тема 12. Науково-технічна інноваційна політика
- Тема 13. Державне регулювання підприємництва
- Тема 14. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності
- Тема 15. Регіональна економічна політика
- Тема 16. Соціальна політика
- Тема 17. Державне регулювання природоохоронної діяльності

## **ВИДАВНИЦТВО "НОВИЙ СВІТ-2000" ПРОПОНУЄ:**

- ▶ гуртову і роздрібну торгівлю книжковою продукцією згідно з прайс-листом;
- ▶ своєчасне постачання замовнику книг посылками, контейнерами та автотранспортом по Україні;
- ▶ можливість оплати книжок у міру реалізації;
- ▶ активний книгообмін;
- ▶ комплектування фондів бібліотек підручниками, навчальними посібниками, словниками і довідниками;
- ▶ відтермінування платежів для гуртових покупців;
- ▶ видавничі та поліграфічні послуги;
- ▶ помірні ціни і гнучку систему знижок (до 25 %).

Наше видавництво готове до взаємовигідної співпраці з авторами. Ми розглянемо всі ваші пропозиції щодо видання книги, узгодимо умови співпраці. Гарантуємо авторам якісну підготовку видань до друку. Після виходу книги у світ роботу над нею не припиняємо. Разом з авторами ми доопрацьовуємо видання: враховуємо всі зауваження та побажання, що надходять після виходу праць.

Ми завжди відкриті для спілкування з авторами нових підручників та посібників для студентів вищих закладів освіти усіх рівнів акредитації у галузях:

- ▶ філософії;
- ▶ права;
- ▶ політології;
- ▶ культурології;
- ▶ соціології;
- ▶ математики та інформатики;
- ▶ технічних дисциплін;
- ▶ економіки;
- ▶ природничих та сільськогосподарських дисциплін;
- ▶ медицини;
- ▶ довідникової і словникової літератури з названих наук.

Ми завжди вдячні за зауваження та побажання щодо покращення якості наших видань.

Телефонуйте до нас: тел./факс:  
**(0322) 95-41-46, 245-82-29.**

Пишіть до нас:

**79060, м. Львів-53, а/с 5026;**

**E-mail: [novyisvit2000@lviv.farlep.net](mailto:novyisvit2000@lviv.farlep.net)**

Звертайтеся до нас:

**м. Львів, вул. В.Великого, 4, кімн.121;**

Шукайте нас в інтернеті за адресою:

**<http://www.ns2000.com.ua>**