



НАРОДНА УКРАЇНЬСЬКА АКАДЕМІЯ

Тимохова Г.Б.

**Стратегія підприємств та бізнесу:
навчально-методичний посібник
для студентів економічних спеціальностей**

Харків
Видавництво НУА
2021

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

Тимохова Г.Б.

**Стратегія підприємств та бізнесу:
навчально-методичний посібник
для студентів економічних спеціальностей**

Харків
Видавництво НУА
2021

УДК 005.21

Затверджено на засіданні кафедри економіки та права

Народної української академії

Протокол № от ..2021

Р е ц е н з е н т

Цибульська Е.І.

к.е.н. доцент кафедри економіки та права

Тимохова Г.Б. Стратегія підприємств та бізнесу: навчально-методичний посібник для студентів економічних спеціальностей / Тимохова Г.Б. – Харків : Вид-во НУА, 2021. – 140с.

У навчальному посібнику розглядаються теоретико-методологічні та практичні засади формування та реалізації стратегій підприємств та бізнесу. Для глибокого засвоєння теоретичного матеріалу та набуття досвіду опрацювання і реалізації стратегій підприємств та бізнесу подаються питаннями для обговорення, передбачено тестовий контроль і практичні завдання, розв'язання яких дозволить студентам систематизувати знання і відбудувати ланцюг зв'язків стратегічного процесу. Призначено для викладачів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

© Народна українська академія, 2021

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується глобалізацією соціально-економічних та політичних процесів, якісною зміною характеру конкуренції та скороченням життєвого циклу продуктів.

Однією з найважливіших умов досягнення підприємствами різних типів успіху в бізнесі стає забезпечення гнучкості організації та її господарської діяльності. Тому в сучасному бізнес середовищі вже визначена та чітко усвідомлена потреба у нових, адекватних сьогоденню управлінських методах та інструментах, впровадження яких у практику функціонування підприємств дозволяло б досягати встановлених ними стратегічних цілей.

Метою курсу «Стратегія підприємства та бізнесу» є набуття знань та формування предметних компетентностей: здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях; здатність приймати обґрунтовані рішення; здатність пояснювати економічні та соціальні процеси і явища на основі теоретичних моделей, аналізувати і змістовно інтерпретувати отримані результати; здатність прогнозувати на основі стандартних теоретичних та економетричних моделей соціально-економічні процеси; здатність обґрунтовувати економічні рішення на основі розуміння закономірностей економічних систем і процесів та із застосуванням сучасного методичного інструментарію, здатність самостійно виявляти проблеми економічного характеру при аналізі конкретних ситуацій, пропонувати способи їх вирішення; здатність проводити економічний аналіз функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, оцінку їх конкурентоспроможності; здатність поглиблено аналізувати проблеми і явища в одній або декількох професійних сферах з врахуванням економічних ризиків та можливих соціально-економічних наслідків.

Завданням курсу є вивчення методології розробки стратегії підприємства та бізнесу, вибору стратегічних альтернатив; придбання навиків стратегічного мислення і практичного застосування методологічного апарату дисципліни; оволодіння методом аналізу кейса, навиками аналітичного обґрунтування рішення стратегічних задач. Завдання дисципліни – формування у студентів уявлення про основи розробки і вибір стратегії підприємства.

За структурно-логічною схемою дисципліна «Стратегія підприємства та бізнесу» має зв'язок із дисциплінами «Оцінка бізнесу та його складових», «Проектний аналіз. Інвестування», «Економіка та організація інноваційної діяльності»

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Модуль 1

Змістовий модуль 1. Стратегія, місія та цілі організації.

Тема 1. Сутність стратегії підприємства

Суть та класифікація стратегій організації. Загальна схема технології розробки стратегії підприємства. Елементи стратегії організації.

Методи формування стратегій. Підходи при розробці стратегій, які запропонував Г. Мінцберг. Підходи, залежно від участі керівників і виконавців, які запропонував А. Томпсон. Концепції формулювання стратегій.

Еволюція та поняття стратегічного планування. Поточне планування та бюджетування. Екстраполяційне планування. Стратегічне планування. Стратегічне управління. Загальна структура стратегічного плану організації. Програмний захід. Проект. Відмінності стратегічних планів від програм. Зміст і зв'язок стратегічних і поточних планів організації. Альтернативні плани. Етапи розробки альтернативного плану. Технологічні схеми ухвалення і узгодження рішень. Послідовність розробки стратегічного плану організації.

Тема 2. Основні етапи стратегічного управління. Формування місії організації

Поняття «місія». Приклади місії підприємства і формулювання стратегічного бачення. Стратегічна інтуїція. Місія в стратегічному менеджменті. Основні групи зацікавлених осіб (стейкхолдери). Стейкхолдери міста (регіону). Складові місії. Характеристики цілей. Характеристика місії та цілей організації. Стратегічне бачення.

Класифікація цілей організації. Фінансові і стратегічні цілі організації.

Змістовий модуль 2. Взаємозв'язок стратегії та систем управління.

Тема 3. Стратегічний контекст

Формування стратегічної парадигми диверсифікованого підприємства: корпоративна стратегія; ділова стратегія; функціональна стратегія; операційна стратегія. Вузькопрофільне підприємство: ділова стратегія; функціональна стратегія; операційна стратегія. Зразок вирішення задачі розробки стратегії по рівнях ієрархії. Розробка корпоративної стратегії для диверсифікованого підприємства. Зміст корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства. Зміст ділової стратегії. Різниця між сильною і слабкою діловою стратегією. Визначення стратегії для вузькопрофільного підприємства. Зміст функціональної стратегії. Зміст операційної стратегії. Взаємозв'язок місії, цілей, стратегій в піраміді створення стратегії.

Стратегічні позиції виробничої системи. Стратегічні зони господарювання. Сегменти ринку. Стратегічні ресурси. Групи стратегічного впливу. Сегмент ринку. Критерії сегментації ринку. Параметри виділення стратегічних зон господарювання.

Еволюція стратегії конкуренції. Матриця БКГ. Функції матриці БКГ.

Принципи оцінки привабливості стратегічних зон господарювання. Перспективи зростання ринку. Перспективи зростання рентабельності. Можливий рівень нестабільності.

Тема 4. Аналіз зовнішнього середовища як основний етап розробки стратегії

Вплив зовнішнього середовища. Головні компоненти нестабільності зовнішнього середовища підприємства. Шкала І. Ансоффа. Управління на основі екстраполяції (довгострокове планування). Управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій). Управління на основі гнучких експертних рішень.

Методика T.e.m.p.l.e.s. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society).

Ціль та етапи проведення PEST-аналізу. Аспекти PEST-аналізу.

Змістовий модуль 3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства.

Тема 5. Аналіз ситуації на підприємстві

Мета ситуативного аналізу. низько цінового лідерства. Відмінності від суперників. Фокусування на вузьких групах споживачів або маркетингових нішах. Ступінь вертикальної інтеграції і географічний масштаб ринку. індикаторами стратегічної діяльності.

Чинники, що враховуються в SWOT-аналізі. Потенційні внутрішні сильні сторони. Потенційні внутрішні слабкості. Потенційні зовнішні сприятливі можливості. Потенційні зовнішні погрози.

Відмінності у витратах суперників. Вартісний ланцюг в галузевому розрізі дій. Сили і слабкості в конкурентній позиції підприємства. Ідентифікація всіх важливих стратегічних підходів.

Тема 6. Аналіз стратегічного потенціалу і конкурентоспроможності підприємства

Потенціал підприємства. Ринковий потенціал підприємства. Рівень використання ринкового потенціалу. Блок ресурсів, блок системи управління і стратегічного планування підприємства і блок маркетингу. Декомпозиція.

Поняття і оцінка конкурентного статусу підприємства (КСП). І. Ансофф. Поняття конкурентної переваги в трактуванні М. Портера. Градація КСП. Випадки «нульового» КСП підприємства. Стратегічний потенціал підприємства. Детермінанти «національного ромба». Головні проблеми у визначенні КСП. Принципи кількісної оцінки КСП. Повна ефективність

виробничої системи. Умови, що формуються сукупною дією детермінантів «національного ромба» Умови, що формуються стратегічним потенціалом підприємств. Узагальнюючі оцінки КСП. Кількісна оцінка рівня КСП. Результати оцінки рівня КСП.

Модуль 2

Змістовий модуль 4. Компоненти та методи вибору стратегії.

Тема 7. Стратегії бізнесу

Конкурентна стратегія підприємства. Система конкурентних стратегій. Основні конкурентні стратегії: стратегія лідерства по витратах; стратегія широкої диференціації; стратегія оптимальних витрат; сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші; сформульована стратегія.

Диверсифіковане підприємство. Корпоративна стратегія диверсифікованого підприємства. Діяльність з просування підприємства в галузі, обраній для диверсифікації. Оцінка перспектив рентабельності для кожного з підрозділів підприємства.

Можливі корпоративні стратегії, відповідні положенню на ринку недиверсифікованого підприємства. Основні критерії оцінки доцільності диверсифікації: привабливість; «витрати на входження»; додаткові вигоди.

Стратегії диверсифікації: стратегії входження в нову галузь (поглинання, «з нуля», спільне підприємство); стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі; стратегії згортання і ліквідації; стратегії реструктуризації, відновлення і економії; стратегії багатонаціональної диверсифікації.

Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.

Чинники, що характеризують стан галузі і умови конкуренції в ній. Чинники, що характеризують конкурентні можливості підприємства, його ринкову позицію і можливості. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства. Класичні варіанти ситуації в галузі: конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться у стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації або спаду; конкуренція в роздроблених галузях; конкуренція на міжнародних ринках. Класичні варіанти положення підприємств: підприємства-лідери на ринку; підприємства, що знаходяться на других ролях; слабкі або постраждалі від кризи підприємства.

Стратегічні зусилля на зміцнення своїх позицій серед конкурентів: скорочення параметричного ряду; акцент на модернізацію виробничого процесу; посилення уваги до зниження витрат; збільшення продажів існуючим споживачам; придбання підприємств-конкурентів за низькою ціною; вихід на міжнародні ринки. Підприємства, які досягли успіху в стагнуючих галузях. Можливі варіанти конкурентних стратегій, що відповідають роздробленим галузям. Основні причини виходу підприємств на світовий ринок. Стратегічні

можливості діяльності підприємств на світовому ринку. Відмінності між багатонаціональною і глобальною стратегіями.

Тема 9. Методи портфельного аналізу підприємства

Портфельна стратегія. І. Ансофф. Основні компоненти портфельної стратегії: географічний вектор зростання; конкурентна перевага; синергізм; стратегічна гнучкість за рахунок діяльності в різних областях. Компоненти вектора зростання. Сучасні рекомендації І. Ансоффа. Матриця «зростання / частка ринку». Критерії класифікації наявних і можливих товарних стратегій підприємства: темпи зростання цільового сегменту ринку; привабливість; частка ринку щодо найнебезпечнішого конкурента як характеристика конкурентоспроможності.

«Матриця GE». Привабливість ринку, конкурентоспроможність підприємств. Д. Абель. Тривимірні матриці: функції товару; споживач; технологія. Ідеальні набори бізнесу на рівні корпорації: набір зростання; набір прибутку; урівноважений набір (зростання і прибутку). Змінні, які використовуються в моделі Хофера–Шенделя. Матриця стратегій інвестування підприємства. Характеристика загальних стратегій бізнесу. Матриця Артура Д. Літтла: природний розвиток; вибірковий розвиток; життєздатний розвиток; вихід.

Тема 10. Альтернативність у стратегічному виборі.

Базові конкурентні стратегії одиночного бізнесу: цінове лідерство; диференціація; фокусування. Основні характеристики базових стратегій: цінове лідерство, диференціація, фокусування; продуктова диференціація; сегментація ринку; відмітна компетентність; виробництво і управління матеріалами; НДДКР, збут і маркетинг; всі види відмітної компетентності.

Вибір інвестиційної стратегії в одиночному бізнесі. Стадія зародження. Стадія зростання. Уповільнення зростання. Стадія зрілості підприємства.

Наступальна і захисна стратегії. Основні способи наступу: атака сильних сторін конкурента; атака його слабких сторін; загальний наступ; наступ в одному напрямі; партизанські дії; попереджувальні удари. Типові стратегічні помилки. Випадки застосування низько цінової стратегії. Стратегія диференціації. Стратегія фокусування.

Змістовий модуль 5. Ефект синергізму, організація та контроль реалізації стратегії.

Тема 11. Синергетичні можливості підприємства

Синергізм. Оцінка синергізму. Синергізм продажів. Оперативний синергізм. Інвестиційний синергізм. Синергізм менеджменту. Синергетичний

ефект. Оцінка скорочення витрат при сумісному веденні операцій і даному рівні доходу. Оцінка збільшення прибутку при певному рівні інвестицій.

Оцінка синергізму при виході на новий товар (ринок). Симетричні ефекти. Ефекти від об'єднання зусиль.

Тема 12. Інструментарій реалізації стратегії і організація стратегічного контролю

Побудова організації, здатної здійснити стратегію. Розробка бюджету, що забезпечує реалізацію стратегії. Створення внутрішніх адміністративних забезпечуючих систем. Розробка системи оплати і заохочення.

Розвиток корпоративної культури стосовно стратегії.

Стиль стратегічного керівництва. Практичні рекомендації щодо забезпечення організації стратегічно ефективного підприємства.

Культура корпорації. Основні етичні норми і принципи діяльності. Рамкова конструкція для оцінки принципів в семи областях діяльності підприємства: стратегії; структури; принципи, позиції і філософії; підходи до штабної діяльності і її орієнтації на персонал; адміністративні практики, процедури щоденної діяльності, які включають систему винагород, формальну і неформальну політику, розробку бюджетів, фінансового управління і контролю; організаційного мистецтва, можливостей і відмітних переваг; стилю керівництва.

Тема 13. Збалансовані системи показників як інструмент стратегічного управління

Історія збалансованої системи показників та її властивості. Збалансована система показників. Принципи побудови, переваги та обмеження збалансованої системи показників. Порівняльна характеристика збалансованих моделей оцінювання ефективності діяльності організації

Сутність та складові стратегічної карти цілей, стратегічна карта цілей (СКЦ), показники стратегічної карти цілей.

Рекомендації щодо побудови стратегічної карти цілей збалансованої системи показників, «Бортове табло», «Піраміда ефективності», модель Лоренца Мейсела, модель EP2, квантове вимірювання досягнень, вимірювання досягнень за версією «Ернст & Янг», «Ділове вікно управління» (Business Management Window), концепція «Катерпіл-лар», модель «ДжАйКейс» (Case).

Фінансова складова стратегічних карт, клієнтська складова стратегічних карт, складова внутрішніх бізнес-процесів, складова навчання та розвитку персоналу, показники фінансової складової, показники клієнтської складової, показники складової внутрішніх бізнес-процесів, показники складової навчання та розвитку персоналу.

НАВЧАЛЬНО – МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА БІЗНЕСУ»

Модуль 1.

Змістовий модуль 1. Стратегія, місія та цілі організації.

Мета модуля - ознайомитися з сутністю стратегії організації і її класифікаціями, підходами до вибору, структурою стратегічного плану, місією і цілями підприємства, з відмінностями стратегічної піраміди вузькопрофільного і диверсифікованого підприємств.

Завдання модуля: засвоєння студентами поняття і класифікації стратегій; суті процесу їх розробки; технології формування стратегічного плану та визначення його відмінностей від програм і проектів; визначення місії і цілей підприємства, а також вимог щодо їх суті; суті стратегічної піраміди, відмінностей диверсифікованих і вузькопрофільних підприємств.

По завершенні студентами першого навчального модуля студенти повинні:

1. Знати категорію «стратегія» і її класифікацію.
2. Вміти розробляти стратегію підприємства.
3. Знати зміст етапів розробки стратегії підприємства.
4. Вміти вибирати підходи щодо формування стратегії підприємства.
5. Знати послідовність формування стратегічного плану підприємства.
6. Вміти відрізняти стратегічні плани від програм і проектів.
7. Знати аспекти формування стратегічних планів.
8. Знати сутність місії і цілей організації, вимоги щодо їх формування.
9. Знати відміну стратегічних і тактичних цілей підприємства.
10. Вміти визначати стейкхолдерів підприємства.
11. Знати категорію «стратегічна піраміда» і її різновиди.
12. Вміти формувати стратегічну піраміду для підприємств.
13. Відрізняти вузькопрофільні підприємство від диверсифікованого. Визначати їх переваги і недоліки.

Тема 1. Сутність стратегії підприємства

Основні питання:

- 1.1. Визначення та особливості стратегії.
- 1.2. Класифікація стратегій. Концепції формулювання стратегій.
- 1.3. Еволюція та поняття стратегічного планування

Питання для поглибленого і самостійного вивчення теми

Історія виникнення категорії «стратегія». Приклади реалізації успішних і неуспішних стратегій. Механізм розробки стратегій вітчизняними та зарубіжними підприємствами

Питання для самоконтролю

- 1.1. Дайте визначення поняття «стратегія» та сформулюйте її особливості.
- 1.2. Класифікація з точки зору ієрархії управління (рівнів).
- 1.3. Охарактеризуйте загальну структуру стратегічного плану організації.
- 1.4. Охарактеризуйте відмінності стратегічних планів від програм
- 1.5. Які підходи до розробки стратегії Ви знаєте?
- 1.6. З яких стадій складається формування стратегії?
- 1.7. Які моделі формування стратегій запропонував Генрі Мінцберг?
- 1.8. Охарактеризуйте два основні напрямки в стратегічному управлінні. Вкажіть їх переваги і недоліки.

Тести

1. Кому належить такий вислів: «Стратегія — це продуманий вибір набору видів діяльності, які забезпечують унікальну природу створюваної вартості (цінності)»?
 - а) А. Стрікленду;
 - б) А. Томпсону;
 - в) Г. Мінцбергу;
 - г) Б. Карлофу;
 - д) М. Портеру;
 - є) І. Ансоффу.

2. Поєднання обдуманих і цілеспрямованих дій і вживаються в разі потреби відповідних дій при несподіваному розвитку подій або виникненні нового конкурентного тиску розуміється як:
 - а) стратегія компанії;
 - б) стратегічне бачення;
 - в) Місія;
 - г) поєднання тактики і стратегії.

3. Чим фактична стратегія відрізняється від планової:

- а) відмінностей немає;
- б) наявністю адаптованої реакції на зміну умов;
- в) поєднанням стратегії і тактики;
- г) фактом її прийняття і реалізації.

4. Формування стратегії складається з трьох стадій:

- а) А (стадії обговорення), Б (стадія аналізу), В (впровадження);
- б) А (стадії аналізу й розробки), Б (стадія доведення), В (аналізу й оцінки альтернативних варіантів стратегії і вибору кращої);
- в) А (стадії досліджень), Б (стадія аналізу), В (опробування);
- г) А (стадії розробки), Б (стадія впровадження), В (зворотного зв'язку);
- д) А (стадії аналізу), Б (стадія впровадження), В (зворотного зв'язку).

5. «Навчання на досвіді» – це підхід до розробки стратегії, який:

- а) розглядає вироблення стратегії як цілком усвідомлений, контрольований уявний процес, що реалізується в плануванні;
- б) передбачає фокусування зусиль організації на вузькій частині, а не на всьому ринку;
- в) протікає як напівсвідомий процес, що відбувається в голові лідера-підприємця на основі гарного знання логіки функціонування процесів;
- г) виходить з того, що стратегія є процесом, що розвивається й повторюється, вимагає «взаємної віддачі» і коригується під впливом зовнішніх імпульсів;
- д) передбачає створення стійкої переваги у витратах над конкурентами, а потім використання її як основи для боротьби з конкурентами шляхом завоювання частки ринку.

6. Джерелами створення цінових переваг є:

- 1) гарна організація виробництва, технології, постачання, системи розподілу продукції й раціональне ведення справ на основі накопиченого досвіду;
- 2) високий потенціал для проведення наукових досліджень, гарні дизайнери;
- 3) гарна система забезпечення високої якості продукції та розвинена система маркетингу;
- 4) інформація щодо запитів і поведіння покупців, розвинена система маркетингу.
- 7) привабливість упакування, інтенсивність реклами та її зміст.

7. Історично термін «стратегія» був запозичений із:

- а) політичного лексикону;
- б) права;
- в) військового лексикону;
- г) лексикону державних службовців.

8. Сучасна стратегія підприємства — це:

- а) метод пристосування й налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем та «інструмент» діяльності керівництва й управлінського персоналу;
- б) «визначник», «індикатор» основних напрямів досягнення поставленої мети та основа для стратегічного аналізу;
- в) обидві відповіді вірні.

9. Стратегії підприємства в формі довгострокового планування трактують як комплексні і розподіляють на підфункції:

- а) цілевстановлення, прогнозування;
- б) моделювання та програмування;
- в) планування і контроль;
- г) відповіді а і б правильні.

10. Призначення стратегії полягає...

- а) у побудові організації, здатної успішно працювати, долаючи непередбачені обставини, виклики конкуренції, внутрішні проблеми, здобувати все нові вигідні позиції на ринку;
- б) у створенні конкурентних умов;
- в) постійній боротьбі за ринки і споживачів;
- г) належній адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Практичні завдання

1.1. Скласти схему, що відображає місце стратегії підприємства у його виробничо-господарській діяльності.

1.2. Скласти схему, що характеризує взаємозв'язок дисципліни «Стратегія розвитку підприємства» із іншими навчальними дисциплінами.

1.3. Поясніть характеристики, яким повинна відповідати ефективна стратегія:

- ментальна правильність;
- ситуаційність;
- унікальність;
- майбутня невизначеність;
- гнучка ефективність.

1.4. Скласти блок-схему порядку розробки та реалізації стратегії підприємства.

1.5. Скласти порівняльну таблицю концепцій стратегії на різних етапах її еволюційного розвитку.

1.6. Група підприємців має намір відкрити свою справу в галузі туристичного бізнесу. Оскільки всі члени групи знайомі між собою з часів навчання у вузі і їх об'єднують спільні спогади про проведення студентських канікул, то виникла

ідея об'єднати свої можливості в плані відкриття туристичної фірми, яка б забезпечила потребу населення у відпочинку на мальовничих курортах і в той же час приносила певні доходи власникам. Вони поставили перед собою завдання виявити відносно не зайняту ринкову нішу в галузі туризму. Визначити її перспективність та умови розвитку на період 3-5 років.

Завдання:

- визначення концептуальні засади стратегічного управління (СУ) майбутньою фірмою;
- формування місії туристичної фірми;
- обґрунтування основи визначення ринкової ніші, в рамках якої фірма визначає свою місію і дає відповідь на питання: що буде задовольнятися? хто буде задовольняти? Як буде задовольнятися?
- аналіз можливостей фірми в пошуку незайнятої ніші ринку.

Методичні рекомендації щодо розв'язання задач

Стратегія — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом. З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу.

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

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства.

Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має. З цієї точки зору стратегія це:

позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;

інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;

процес мислення, інтелектуальні вправи, що потребує спеціальної підготовки, навичок і процедур;

відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

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

Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати

соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

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

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

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Обґрунтування стратегічної позиції підприємства:

дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;

формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;

постійно уточняється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;

через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»;

є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства;

є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;

є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;

є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;

є фактором стабілізації відносин в організації; дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, ви-ступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати.

Кожен процес чи явище можуть давати лише те, що є в їхньому потенціалі. Стратегія — це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії.

Чого не дає стратегія:

негайного результату;

100 % передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;

продажу товарів у запланованих обсягах;

забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;

100% виконання всіх стратегічних настанов;

визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;

обов'язкового виживання підприємства в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії зменшує ймовірність виживання підприємства взагалі).

Чим не повинна бути стратегія:

«вилитим у бронзі» планом, який треба виконати за будь-яких умов і будь-якою ціною;

переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства;

простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів;

планом «обсягом 100 сторінок»;

ідеєю лише вищого управлінського персоналу;

розробленою та виконаною в умовах конфлікту;

заміною здорового глузду та інтуїції.

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

потреби клієнтів;

наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;

наявність необхідних ресурсів;

можливості використання власних і залучених капіталовкладень;

рівень діючої технології та можливості її модифікації;

тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;

кадровий потенціал та ін.

Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії:

орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності;

передбачення однобічного розвитку без резервних стратегій і запасних варіантів;

отождоження стратегії й тактики діяльності;

недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації;

відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором (що проявляється у відсутності відповідних розділів стратегічних планів).

Стратегія підприємства – це ідеологія розвитку, якісної конкретизації у вигляді орієнтирів і станів підприємства, послідовності дій з їх досягнення в рамках сформованих цілей (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Загальна схема технології розробки стратегії підприємства

Поняття «стратегія підприємства» тісно корелює з поняттям «потенціал підприємства», яке можна визначити як сукупність тих стратегічних ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, що визначають можливості, обмеження і перспективи діяльності підприємства. Важливою складовою потенціалу підприємства є наявність його конкурентних переваг: інновацій, інтелектуального ресурсу, ринкового ресурсу продукту, нематеріальних активів (патентів, ліцензій).

Таблиця 1.1

Послідовність формування стратегій підприємства

№ п/п	Етапи	Зміст ключових робіт
1	Встановлення загальних параметрів стратегій	Формування та взаємозв'язок місії, бачення та довгострокових цілей. Визначення та взаємозв'язок довго- та короткострокових цілей («дерево цілей»)
2	Розробка загальної стратегії	Вибір підходів і визначення загальних стратегій підприємства: розвиток (скорочення), концентрація, вертикальна інтеграція, диверсифікація, інтернаціоналізація
3	Селекція напрямків діяльності та управління «портфелем»	Управління «портфелем» підприємства. Визначення для кожного напрямку обсягів ресурсів, витрат на утримання функціональних підрозділів, перевірка можливостей зростання стабілізації
4	Визначення методів стабілізації	Вибір методів диверсифікації: створення «внутрішніх венчурів», придбання (поглинання), СП тощо
5	Реструктуризація	Аналіз середовища. Розробка програми реструктуризації та визначення методів її проведення. Розподіл та переорієнтація потенціалу на досягнення ключових факторів успіху. Взаємозв'язок основних інтересів зацікавлених груп
6	Ліквідація	Вибір напрямків діяльності, що мають поступово скорочуватися та ліквідуватися

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираження в «стратегічному наборі».

Література

1,2,12,20,15

Тема 2. Основні етапи стратегічного управління. Формування місії організації

- 2.1. Стратегічне бачення і місія підприємства.
- 2.2. Характеристика системи цілей підприємства.
- 2.3. Класифікація цілей організації. Фінансові і стратегічні цілі організації.

Питання для поглибленого і самостійного вивчення теми.

Вихідна інформація, необхідна для формування стратегічного бачення і місії підприємства. Рівні формування цілей у межах підприємства.

Питання для самоконтролю

- 2.1. Дайте визначення поняття «стратегічне бачення».
- 2.2. Дайте визначення поняття «місія» у широкому розумінні.
- 2.3. Дайте визначення поняття «місія» у вузькому розумінні.
- 2.4. Сформулюйте перелік необхідних складових місії організації.
- 2.5. Назвіть основні групи людей, чиї інтереси повинні бути враховані під час визначення місії.
- 2.6. Що треба враховувати під час розробки та вибору місії?
- 2.7. Надайте пропозиції щодо розробки та вибору місії.
- 2.8. З урахуванням яких факторів повинна розроблятися місія (за визначенням Ф. Котлера)?
- 2.9. На якому етапі процесу стратегічного управління формується місія?
- 2.10. Наведіть приклад місії, що відповідає всім необхідним вимогам

Тести

1. Сучасна концепція стратегії як процесу пошуку альтернативних шляхів досягнення цілей трактує її як...
 - а) конкретний, регламентований, чітко розписаний план-алгоритм;
 - б) адаптивну поведінку, а більш формалізовано, як концептуальну індикативну модель адаптивної поведінки в змінному ринковому середовищі на довгострокову перспективу;
 - в) певний результат;
 - г) підходи, форми, способи організації і розвитку підприємства і його бізнесу.

2. При формулюванні місії треба орієнтуватися на таке:
 - а) ринкові потреби, особливості продукції, наявність конкурентних переваг;
 - б) економічну та податкову політику держави;
 - в) режим роботи організації, форму власності;

- г) смаки споживачів та соціальні потреби;
- д) політико-правовий сектор.

3. До основних факторів розробки місії за Ф. Котлером не відноситься:

- а) історія організації;
- б) стиль поведінки і керівництва з боку власників та менеджерів;
- в) стан середовища функціонування організації;
- г) ресурси, особливості та відмінності організації;
- д) обрана форма оподаткування.

4. Альтернативні сфери діяльності, сфери вкладання ресурсів підприємства, альтернативні напрями розвитку підприємства, альтернативні підходи, форми і способи організації та розвитку, альтернативну систему взаємовідносин фірми з іншими суб'єктами господарювання покликана окреслити:

- а) індикативна модель адаптивної поведінки;
- б) стратегія розвитку підприємства «від досягнутого»;
- в) стратегія підприємства в формі довгострокового планування;
- г) стратегії підприємства як бюджет чи поточний план.

5. Яка 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, створює можливість передбачення майбутніх змін і забезпечення підготовленості до них?

- а) концепція, що трактує стратегію розвитку підприємства «від досягнутого»;
- б) концепція, що трактує стратегію, як процес;
- в) концепція, що трактує стратегію підприємства в формі довгострокового планування;
- г) концепція, що трактує стратегію підприємства як бюджет чи поточний план.

6. За умови ринкового розвитку економічної системи місію підприємства можна ототожнювати з генеральною метою. Чи вірне це твердження?

- а) частково;
- б) цілком вірне;
- в) цього робити не варто;
- г) щоб так стверджувати, необхідно створити сприятливі умови функціонування й розвитку підприємства.

7. Під місією підприємства, фірми, компанії слід розуміти:

- а) чітко визначений ринковий результат;
- б) план загальних дій задля досягнення визначеного ринкового результату;
- в) систему ретельно відібраних першочергових завдань;

г) основну, загальну мету організації, чітко виражену причину її існування, її призначення.

8. Стратегічні цілі:

- а) спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку;
- б) передбачають підвищення значень таких показників діяльності підприємства, як обсяг прибутку й віддача від інвестицій;
- в) передбачають підвищення значень таких показників діяльності підприємства, як залучення готівки і збільшення обсягів позик;
- г) передбачають підвищення значень таких показників діяльності підприємства, як обсяг прибутку, віддача від інвестицій, залучення готівки, збільшення обсягів позик і дивідендів.

9. Стратегічне бачення — це:

- а) основа світогляду, переконання керівника чи власника підприємства;
- б) обрис фізичної границі (меж) інфраструктури підприємства;
- в) перспективний погляд на напрями розвитку діяльності організації, базова концепція того, що організація намагається зробити і чого досягти;
- г) першочергові завдання підприємства.

10. Концепція детермінованого планування функціонування і розвитку підприємства в стабільному середовищі базувалася на факті...

- а) що всі змінні у зовнішньому середовищі і внутрішній структурі підприємства були детерміновані;
- б) що всі змінні у зовнішньому середовищі і внутрішній структурі підприємства були керовані;
- в) що всі змінні у зовнішньому середовищі і внутрішній структурі підприємства були контрольовані;
- г) усі відповіді правильні.

11. Стратегічне бачення пов'язане:

- а) з окресленням напрямів розвитку підприємства;
- б) з розумінням реальної дійсності існування підприємства;
- в) з окресленням практичних поточних дій щодо функціонування підприємства;
- г) з визначенням поточних прибуткових сфер діяльності підприємства.

12. Від сформованого бачення майбутнього підприємства залежить:

- а) орієнтація на цільові аудиторії;
- б) розуміння потреб реального ринку збуту;
- в) розуміння наявних конкурентних переваг товару чи послуги;
- г) визначення джерел фінансування діяльності підприємства.

13. Для формування стратегічного бачення підприємства необхідні наступні навички:

- а) спроможність визначати потреби реальних споживачів;
- б) здатність прогнозувати розвиток технологій;
- в) здатність формувати складні моделі майбутнього;
- г) спроможність визначати витрати для утримання частки ринку.

Практичні завдання

2.1. Складіть порівняльну таблицю планування розвитку підприємства та процесу розробки його стратегії.

2.2. Які з нижче приведених показників організації можуть належати цілям:

загальноекономічним: рентабельність, масштаб виробництва, фінансова стабільність, приріст прибутку, рівень ефективності, річний доход; маркетинговим: обсяг продаж, рівень прибутку, структура матеріалу, рівень цін, частка ринку, забезпеченість ресурсами; виробничим: рівень витрат, якість продукції, технологічний рівень, рівень виробництва, рівень продуктивності праці; фінансовим: фінансова стабільність, рівень цін, доход на акції, ціна акції, приріст інвестицій; кадровим: рівень продуктивності праці, методи організації виробництва, рівень керівників, рівень дивідендів, структура виробничого персоналу, рівень управління; організаційно – управлінським: придбання продуктів, ефективність технології управління, впровадження нових методів виробництва, впровадження методів організації виробництва; НДДКР: технічний рівень, розробка нової технології, впровадження ефективних технологій управління, рівень ефективності виробництва, рівень диверсифікації.

2.3. Сформувати дерево цілей підприємства, яке ставить за мету:

- а) зниження витрат виробничо-господарської діяльності;
- б) збільшення чистого прибутку.

2.4. Складіть схему здійснення стратегічного процесу в організації. Зазначте виконавців кожного етапу.

2.5. На підприємство прийшов новий керівник. І хоча в організації вже був план, розроблений в минулому році його попередником, новий директор почав свою діяльність з розробки стратегічного плану. Чи правильні були його дії?

2.6. Станція технічного обслуговування автомобілів має змінні витрати 14 грн. на виріб і продажну ціну 2800 грн.

Постійні витрати становлять 392 тис.грн. Поточний обсяг продажу 30тис.штук. Організація може істотно поліпшити якість товару, збільшивши постійні витрати до 168 тис. Грн. Змінні витрати збільшаться до 168 грн., різко зросте випуск продукції (до 50 тис. виробів більш високої якості). Все це

сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організації. Чи повинна СТО вносити корективи в наявний стратегічний план?

2.7 Положення великого підприємства в усіх відношеннях стабільно, а майбутнє безхмарно. Чи слід при стратегічному плануванні досліджувати стратегії конкурентів, якщо врахувати, що витрати на дослідження становлять 2% прибутку?

Методичні рекомендації щодо розв'язання задач

Процес розвинутого планування передбачає наявність «плану розробки плану», який надає можливість в значній мірі уникнути випадковостей, свідомо сформулювати плани подальшої діяльності підприємства. У «плані розробки плану» встановлюється порядок здійснення робіт з визначенням змісту інформації, яку слід надати окремим виконавцям в певні терміни з метою формування загального стратегічного плану підприємства. У табл. 1.1 наведено послідовність розробки плану, в якому в загальному вигляді представлено деякі види робіт.

Таблиця 1.1

Послідовність розробки стратегічного плану підприємства

Термін надання інформації	Зміст інформації, яка надається	Виконавець, який надає інформацію
Січень – березень	Прогнози і сценарії розвитку зовнішніх і внутрішніх умов (на основі SWOT-аналізу)	Відділ стратегічного аналізу
Травень – червень	Показники зовнішніх і внутрішніх економічних умов функціонування підприємства	Відділ стратегічного планування
Червень – липень	Прогноз продажу по кожній товарній групі	Відділ маркетингу
Червень – липень	Кошториси витрат на модернізацію (технічне пере-оснащення, реконструкція діючого виробництва або покупка нового виробництва)	Технічний відділ спільно з бухгалтерією
Серпень – вересень	Аналіз джерел фінансування і прогноз інвестицій; розробка прогнозного бюджету	Фінансовий відділ
Жовтень – листопад	Зведені розрахунки стратегічного плану із зауваженнями всіх учасників; розробка поточних планів наступного року	Відділ стратегічного планування
Листопад – грудень	Затвердження стратегічних і поточних планів; розробка організаційних планів (планів-графіків)	Найвищі органи управління підприємства разом з відділом стратегічного планування і виконавцями

Окреме місце займають так звані організаційні плани, які є сполучною

ланкою між процесами планування і виконання планів.

Організаційні плани є постійно діючими. У них описані правила і процедури виконання окремих видів діяльності, які існують в організації. Вони пов'язані з іншими організаційними документами (наприклад, з положеннями про підрозділи, посадовими інструкціями і т. д.).

При формуванні дерева цілей необхідно враховувати, що головна ціль називається місією підприємства.

Стратегічні цілі першого рівня (стильові цілі) поділяють на економічні, маркетингові, організаційні, науково-технічні, соціальні, екологічні та суб'єктивні цілі власника і менеджера підприємства.

При визначенні цілей нижчих рівнів «дерева» цілей (робочих цілей) необхідно дотримуватися таких правил:

- формулювання цілей більш нижчого рівня за змістом повинно бути конкретніше формулювань цілей відповідно більш високого рівня, розкриваючи тим самим їх зміст;

- кожна ціль верхнього рівня розгалужується не менш ніж на дві цілі нижчого рівня;

- не рекомендується спускатися на наступний рівень, поки на рівні, що розглядається не виконані такі умови:

- зроблена не тільки словесна, але і кількісна характеристика кожної цілі;

- критерій цілі розгорнутий в часі (визначені строки реалізації цілі).

Стратегічний тип підприємства визначають реакція підприємства, кореневі компетенції, питомі витрати, ціна і якість.

1. Організація аутсайдер (низька ціна, низька якість, високі витрати, виробнича реакція).

2. Організація - «захисник витрат» (низька ціна, задовільна якість, низькі витрати, конкурентна реакція).

3. Організація - «захисник якості» (висока ціна, висока якість, високі витрати, інноваційна реакція).

4. Організація - «інтегрований аналізатор» (висока ціна, особлива якість, низькі витрати, підприємницька реакція).

5. Організація - «диверсифікований аналізатор» (значний набір корневих компетенцій, помірні витрати, присутність на різних сегментах ринку).

6. Організація - проспектор (помірна ціна, висока якість - немає аналогів, значні компетенції, низькі витрати, адміністративна реакція).

7. Організація - монополіст (підвищена ціна, різний рівень якості, високі компетенції, помірні витрати, адміністративна реакція).

Визначений таким чином стратегічний тип організації є основою для вибору загальної стратегії підприємства.

Література

1,2,4,12,13,20,25

Змістовий модуль 2. Взаємозв'язок стратегії та систем управління.

Мета модуля - ознайомитися з системами управління в умовах нестабільного середовища; методиками T.e.m.p.l.e.s, PEST, SWOT аналізу, стратегічного вартісного аналізу, оцінки сили конкурентної позиції підприємства, переважними стратегічними діями підприємства, сутністю потенціалу та конкурентоспроможності підприємства, принципу Парето-ефективності.

Завдання модуля: засвоєння студентами цілей аналізу ситуації на підприємстві, систем управління в умовах нестабільного середовища; методик T.e.m.p.l.e.s, PEST, SWOT аналізу, індикаторів ефективності здійснення стратегічної діяльності, вартісного ланцюжка в галузевому розрізі дій підприємства, методики оцінки потенціалу підприємства та його конкурентоспроможності.

По завершенні студентами другого навчального модуля студенти повинні:

1. Знати фактори середовища функціонування підприємства.
2. Вміти визначати компоненти нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.
3. Вміти проводити оцінку рівня нестабільності і визначати яку систему управління доцільно застосовувати.
4. Вміти застосовувати на практиці методики T.e.m.p.l.e.s, PEST, SWOT аналізу.
5. Знати цілі аналізу ситуації на підприємстві та індикатори ефективності здійснення стратегічної діяльності.
6. Вміти формувати вартісну ланцюжок в галузевому розрізі дій підприємства.
7. Вміти оцінювати силу конкурентної позиції підприємства.
8. Вміти розробляти кращі стратегічні дії.
9. Знати сутність потенціалу підприємства та його структуру.
10. Знати методики оцінки потенціалу і конкурентного статусу підприємства.
11. Знати принципи кількісної оцінки рівня конкурентного статусу підприємства.
12. Знати сутність принципу Парето-ефективності
13. Знати сутність таких понять, як СЗГ, ГСВ та ЗС.
14. Вміти здійснювати сегментацію.
15. Визначати параметри, які використовуються для виділення стратегічної зони господарювання.

Тема 3. Стратегічний контекст

- 3.1. Формування стратегічної піраміди.
- 3.2. Виділення стратегічних зон господарювання.
- 3.3. Вибір позиції в конкуренції.
- 3.4. Методика оцінки привабливості стратегічної зони господарювання.

Питання для поглибленого і самостійного вивчення теми.

Особливості формування стратегічної піраміди підприємств різних організаційно-правових форм. Принципи формування стратегічних зон господарювання. Фактори, які необхідно враховувати при виборі позиції в конкуренції.

Питання для самоконтролю

- 3.1. Яким чином здійснюється формування стратегічної піраміди?
- 3.2. Перерахуйте відмінності вузькопрофільного підприємства від диверсифікованого. Вкажіть їх переваги і недоліки.
- 3.3. Визначте суть таких понять, як СЗГ, ГСВ і ЗСР.
- 3.4. Що є сегментація і за якими ознаками вона здійснюється?
- 3.5. Перерахуйте параметри, які використовуються для виділення стратегічної зони господарювання.
- 3.6. Виходячи з яких параметрів будується матриця БКГ? У яких випадках на її основі можна ухвалювати ефективне управлінське рішення?

Тести

1. Розширення й покращення номенклатури продукції це одна із:
 - а) стратегічних цілей;
 - б) фінансових цілей;
 - в) складових корпоративної стратегії підприємства.
2. Матрицю БКГ використовують:
 - а) тільки у випадку стабільної кон'юнктури ринку;
 - б) тільки у випадку нестабільної кон'юнктури ринку;
 - в) у будь-якому випадку динамізму середовища та зміни фази ЖЦП.
3. «Стратегічний набір» підприємства - це:
 - а) система стратегій різного типу;
 - б) визначена кількість конкретних стратегій;
 - в) усі відомі стратегії;
 - г) антикризова програма.
4. До складу стратегій «стратегічного набору» підприємства входять:

- а) загальна стратегія підприємства і загальні конкурентні стратегії за окремими бізнес-напрямами;
- б) стратегії для кожної з функціональних підсистем (підрозділів, служб) підприємства;
- в) ресурсні стратегії для досягнення стратегічних цілей загального, функціонального й продуктово-товарного напрямів;
- г) усі відповіді вірні;
- д) вірні відповіді — б), в).

5. Корпоративна стратегія підприємства передбачає:

- а) дії щодо зміцнення своїх позицій на ринку й підходи до управління справами всередині організації;
- б) вирішення завдань операційного рівня;
- в) управлінські рішення стосовно формування маркетингової політики підприємства;
- г) наміри керівництва стосовно подальшого розвитку кадрової стратегії.

6. Ділова стратегія передбачає переважно дії, підходи, зусилля, спрямовані лише на:

- а) організацію системи управління підприємством;
- б) виробництво якісної продукції;
- в) розширення кола потенційних споживачів;
- г) забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу.

7. У чому полягає відмінність між корпоративною і діловою стратегією?

- а) у тому, що ці стратегії розробляють керівники різних рівнів управління підприємством;
- б) у тому, що корпоративна стратегія – це стратегія для компанії в цілому і сфер її діяльності, а ділова стратегія – це стратегія лише для кожного окремого виду діяльності компанії;
- в) ця відмінність умовна;
- г) відмінності не існує.

8. За своєю суттю і змістом функціональна стратегія належить до:

- а) загального плану управління підприємством;
- б) операційного рівня управління підприємством;
- в) конкретного плану управління поточною та основною діяльністю підрозділу;
- г) стратегічних ініціатив підприємства.

9. Операційна стратегія визначає:

- а) загальний напрям розвитку підприємства;
- б) як забезпечити виконання стратегічно важливих оперативних завдань, наприклад, купівлю матеріалів, керування запасами, транспортування, ремонт і т. ін.;

- в) як забезпечити виконання стратегічних планів;
- г) як оновити стратегічні ініціативи підприємства.

10. Хто бере участь у формуванні «стратегічного набору» підприємства?

- а) корпоративний керівник;
- б) директор підприємства;
- в) фахівці всіх рівнів управлінської ієрархії;
- г) фахівці операційного рівня

11. Компанія Alexander використовує одну і ту ж саму торговельну марку для сигарет і одягу. Який термін визначає цю стратегію?

- а) зміна марки
- б) розширення марки
- в) спільна марка
- г) індивідуальна торгова марка.

12. Компанія Artcaffe, виробник кави, має такі дані по дослідженню ринку для свого нового товару, кава з ароматом рому:

- ціна даного масла на 20% вище середньої ціни на ринку;
- інтенсивність використання становить 15% вище середнього;
- сформований впізнавання марки становить 75%;
- купівельну намір становить 3.5 за п'ятибальною шкалою;
- кумулятивна ступінь проникнення складає 15%;
- відсоток повторної покупки дорівнює 25%;
- вибіркоче згадування одно 33%.

Яка буде доля ринку кави в процентах на підставі даної інформації?

- а) 3,88%;
- б) 4,31%;
- в) 6,88%;
- г) 9,06%;

13. Декілька разів на рік універмаг Ingles запрошує своїх власників карток постійних клієнтів на додатковий вечір розпродажів. Яку стратегію використовує компанія Ingles в даному випадку?

- а) поглиблення ринку;
- б) розширення ринку;
- в) розвиток ринку;
- г) диверсифікація.

14. Стратегічна зона господарювання це:

- а) окремий сегмент зовнішнього середовища виробничої системи, на який виробнича система має або хоче мати вихід;
- б) сукупність постачальників основоположних ресурсів, здатних забезпечити отримання виробничої системою цих ресурсів для виходу на ринок того чи іншого товарного асортименту.

15. Матриця БКГ є методом вироблення стратегічних альтернатив для:

- а) окремих СЗГ підприємства;
- б) бізнесу підприємства в цілому;
- в) функціонування підрозділів підприємства;
- г) ресурсів підприємства.

Практичні завдання

3.1. Нижче у випадковому порядку перераховані елементи так званої піраміди створення стратегій, потрібно:

- а) визначити місце кожного елемента у зазначеній піраміді;
- б) помістити елемент у відповідну клітку піраміди;
- в) у разі потреби дати елементу узагальнену назву (наприклад, «мета відділу маркетингу/мета функціональної одиниці»).

Перелік елементів піраміди:

- мета корпорації;
- функціональна стратегія;
- місія регіонального менеджера функціональної одиниці господарського підрозділу;
- ділова стратегія;
- стратегія корпорації;
- місія корпорації;
- операційна стратегія;
- цілі відділу кадрів функціональної одиниці господарського підрозділу;
- цілі господарського підрозділу.

Таблиця 3.1

Піраміда створення стратегії корпорації

Рівень	Задачі розробки стратегії		
	Розробка місії	Встановлення цілей	Розробка стратегії
Рівень 1 Корпорація			
Рівень 2 Господарські підрозділи			
Рівень 3 Функціональний			
Рівень 4 Операційний			

1. Чи можна стверджувати, що в розробці стратегії беруть участь тільки керівники фірми?

2. Перерахуйте фактори, що впливають на стратегічний вибір керівників фірми.

3.2. Експерти компанії визначили стратегічні показники прибутку в залежності від ситуації на ринку (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Варіанти розвитку ситуації на ринку

Стратегія компанії	Прибуток в залежності від ситуації		
	Ситуація №1	Ситуація №2	Ситуація №3
1. Велотренажери	48	67	52
2. Бігові доріжки	89	24	46
3. Орбітреки	72	49	76

Якщо експерти впевнені, що попит на всі товари буде зростати, а його структура залишиться незмінною, то яку стратегію слід обрати?

3.2. Підприємство має три стратегії виробництва продукції: S_1 , S_2 , S_3 . Залежно від зміни ринкової кон'юнктури в зв'язку з наявними можливостями реалізації варіанти середньорічного прибутку подані у вигляді матриці платоспроможного попиту з урахуванням очікуваного значення витрат у випадку несплати послуг (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Аналіз стратегії надання послуг при невизначеній кон'юктурі

Обсяг послуг, тис. грн.	Імовірний розмір прибутку (g) залежно від імовірних коливань попиту, тис. грн.				$\alpha_i = \min g_{ij}$	W
	570	655	760	855		
655 (S_1)	- 75	200	200	200		
760 (S_2)	-140	70	240	240		
855 (S_3)	- 205	70	175	270		

i- номер рядка; j- номер графи.

Потрібно вибрати оптимальну стратегію надання послуг. Для вирішення складіть ігрову модель за критерієм Вальда (максиміну). Зробіть висновки

3.3. Фірма діє у регіоні, де має чотири стратегічні зони господарювання (СЗГ). Для кожної СЗГ відомі зміни в умовах реалізації нового товару А (L), інтенсивність придбання товару А у середньому одним покупцем за рік (J грн./ покупець), виграш або втрата долі ринку у результаті конкуренції виробників товару А ($\pm d$), витрати по сегментації ринку у кожній СЗГ (c) (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Економічні характеристики СЗГ

Показники	СЗГ-1	СЗГ-2	СЗГ-3	СЗГ-4
L, млн. покупців	1,5	2,2	2,8	1,1
J, грн./рік	4000	5000	3000	3000
d	+0,2	-0,1	-0,3	+0,2
C, млн. грн.	0,5	0,4	0,6	0,3

Визначте СЗГ, в якій фірмі найвигідніше реалізувати всю партію нового товару А. Яка буде величина обсягу чистих продажів?

4. Визначте позиції й розробіть ринкові стратегії для виробів, виготовлених ТОВ «Міксон», на основі наступних даних таблиці 3.5:

Таблиця 3.5

№ виробу	Обсяг продажів організації, тис. шт.	Обсяг продажів провідного конкурента, тис. шт.	Місткість ринку, тис. шт.	Темп росту ринку, %
1	480	400	3000	112
2	550	500	2500	105
3	220	250	2000	103

Темп росту галузі - 108%.

5. ТОВ «Рол -стандарт» спеціалізується на випуску підшипників і роликів для ескалаторів. Господарський портфель складається із чотирьох із чотирьох СГЗ. Інформація представлена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

СГЗ	Обсяг продаж, млн. шт.	Кількість конкурентів	Привабливість ринку, бали	Конкурентоспроможність СГЦ, бали
СГЗ1	4,0	7	1,8	1,5
СГЗ2	0,7	9	3,0	4,0
СГЗ3	6,9	4	2,8	1,6
СГЗ4	4,1	5	4,8	1,2

Побудуйте поточний господарський портфель ТОВ «Рол -стандарт». У якій зоні перебуває кожний зі СГЗ? Обґрунтувати вектор стратегічного розвитку підприємства

Методичні рекомендації щодо розв'язання задач

Для вибору стратегічних позицій підприємства використовуються концепції стратегічних зон господарювання (СЗГ), зон стратегічних ресурсів (ЗСР) і груп стратегічного впливу (ГСВ) [19].

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це окремий перспективний сегмент ринку (зовнішнього середовища), на який підприємство має або хоче мати вихід.

Зони стратегічних ресурсів (ЗСР) – сукупність постачальників основних ресурсів, здатних забезпечити ними підприємство для забезпечення ефективної діяльності.

Групи стратегічного впливу (ГСВ) – це контактні аудиторії, здатні вплинути на процес досягнення стратегічних цілей підприємства (державні та громадські організації, засоби масової інформації тощо).

Аналіз потенційних характеристик СЗГ, ЗСР і ГСВ дозволяє визначити найбільш раціональні напрямки стратегії розвитку підприємства.

Оцінка привабливості СЗГ заснована на наступних принципах:

1. Необхідний глобальний прогноз економічних, соціальних, політичних, технологічних умов для тих СЗГ, які цікавлять підприємства.

2. Необхідний аналіз ступеня впливу найважливіших тенденцій і випадкових подій на відповідну СЗГ і оцінка ступеня нестабільності в цій зоні.

3. Необхідна екстраполяція колишніх тенденцій зростання і рентабельності в СЗГ, що розглядаються.

4. Необхідний аналіз чинників, що визначають попит, і оцінка можливих змін в тенденціях попиту, що склалися.

5. Оцінка загальних зрушень в тенденціях зростання в близькій і далекій перспективі проводиться за допомогою балів інтенсивності.

6. Необхідне коректування екстраполяції за допомогою оцінки загальних зрушень.

7. За допомогою аналізу ступеня конкурентного тиску і екстраполяції даних про рентабельність дається оцінка можливих змін в тенденціях рентабельності.

8. Поєднання перспектив зростання G, рентабельності P і можливого рівня нестабільності T/O дає можливість одержати загальну оцінку привабливості СЗГ в майбутньому:

$$П_{сзг} = \alpha G + \beta P + \gamma O + \delta T,$$

де α , β , γ , δ – коефіцієнти відносного внеску кожного чинника. Їх сума рівна одиниці;

T, O – несприятливі і сприятливі тенденції відповідно.

Така оцінка реалістичніша, ніж за матрицею БКГ.

В ході виконання завдання необхідно одержати оцінки змін в прогнозованому зростанні СЗГ (G) методом «Дельфі» (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Характеристика прогнозованих змін зростання СЗГ

Параметри	Шкала інтенсивності										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
1. Темп зростання галузі											
2. Приріст чисельності споживачів											
3. Динаміка розширення ринку											
4. Ступінь оновлення продукції											
5. Ступінь оновлення технології											
6. Рівень насиченості попиту											
7. Суспільне сприйняття товару											

8. Державне регулювання зростання												
9. Збільшення числа конкурентів												
10. Ступінь старіння продукції												
Загальна оцінка змін												

Крім того, необхідно одержати значення оцінки змін рентабельності СЗГ (Р), представити їх у вигляді таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Характеристика прогнозованих змін рентабельності СЗГ

Параметри	Шкала інтенсивності											
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+	+	+	+	+	
1. Коливання рентабельності												
2. Коливання цін												
3. Коливання обсягів продажів												
4. Рівень попиту в співвідношенні з потужністю підприємства												
5. Концентрація ринку												
6. Стабільність структури ринку												
7. Оновлення складу продукції												
8. Вплив конкурентів												
9. Ступінь задоволеності замовників												
10. Державне регулювання діяльності підприємства												
Загальна оцінка зміни рентабельності в перспективі												

При оцінці КСП також необхідно визначити ступінь впливу загроз і використання можливостей зовнішнього середовища фірмою в аналізованій СЗГ (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Оцінка КСП

Перелік чинників	Значущість чинників	Ознаки	Оцінка ознаки	Зважена оцінка	
				загрози	можливості
1. Економічні					
2. Політичні					
3. Ринкові					
4. Техніко-технологічні					
6. Соціальні					

У таблиці вказуються набори ознак, які характеризують кожен чинник. Оцінка кожної ознаки дається у вигляді балів $-1, 0, +1$. Зважену оцінку розраховують як результат множення оцінки ознаки і значущості групи (від 1 до 3), до якої відноситься ця ознака. Негативна зважена оцінка є потенційною загрозою, а позитивна – можливістю підприємства в даній СЗГ.

Далі слід розрахувати привабливість СЗГ за формулою, яку представлено на початку практичного завдання, і оцінити її рівень за такими градаціями:

- від 0 до 3 – низька привабливість СЗГ;
- від 3 до 7 – середня привабливість СЗГ;
- від 7 до 10 – висока привабливість СЗГ.

Література

3,4,12,13,20,21

Тема 4. Аналіз зовнішнього середовища як основний етап розробки стратегії

- 4.1. Характеристика зовнішнього середовища.
- 4.2. Компоненти нестабільності зовнішнього середовища підприємства.
- 4.3. Методика T.e.m.p.l.e.s.
- 4.4. PEST аналіз.

Питання для поглибленого і самостійного вивчення теми.

Випадки застосування різних систем стратегічного управління в умовах нестабільності. Нестабільність як фактор розвитку підприємств. Випадки застосування T.e.m.p.l.e.s і PEST методик.

Питання для самоконтролю

- 4.1. Визначте особливості аналізу зовнішньої середовища.
- 4.2. Перелічіть головні питання загальної характеристики галузі.

- 4.3. Що таке ключові фактори успіху? Які типи ключових факторів успіху Ви знаєте?
- 4.4. Визначте підходи до аналізу привабливості галузі.
- 4.5. Поясніть сутність та складові PEST-аналізу.
- 4.6. Що таке сили конкуренції?
- 4.7. Поясніть сутність та визначте складові аналізу п'яти сил конкуренції (за М. Портером).
- 4.8. Які фактори – сили конкуренції, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність організації, крім п'яти за М. Портером, Ви можете визначити додатково.
- 4.9. Охарактеризуйте фактори нестабільності зовнішнього середовища підприємства.
- 4.10. Які висновки дають змогу зробити PEST-аналіз та аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером

Тести

1. Успіх діяльності підприємства, фірми, компанії значною мірою залежить від:
 - а) накопиченого фінансового ресурсу;
 - б) моделі поведінки в ситуації, яка склалася;
 - в) правильно сформованого співвідношення виконавців та управлінців;
 - г) уміння дуже швидко і правильно виділити значимі фактори, що впливають на вибір.
2. До елементів макросередовища підприємства не належить:
 - а) банківська установа, в якій відкритий поточний рахунок підприємства;
 - б) Національний банк України;
 - в) купівельна спроможність населення;
 - г) вимоги екологічного законодавства.
3. До зовнішніх відносяться такі фактори:
 - а) сильні й слабкі сторони підприємства;
 - б) філософія бізнесу;
 - в) загальні цінності;
 - г) корпоративна культура;
 - д) можливості підприємства та існуючі загрози зовнішнього середовища.
4. Критерій відповідності зовнішньому середовищу дає можливість здійснити таку оцінку стратегії підприємства:
 - а) якісну;
 - б) кількісну;
 - в) якісну й кількісну;
 - г) комплексну.

5 Зовнішнє середовище підприємства це:

- а) все, що знаходиться за межами підприємства;
- б) фактори, які прямо не впливають на підприємство, а створюють навколо певну атмосферу;
- в) фактори, що безпосередньо діють на підприємство;
- г) всі умови і фактори, що знаходяться за межами підприємства і прямо чи опосередковано діють на нього.

6. Макросередовище впливає на економіку підприємства:

- а) через створення певної атмосфери бізнесу;
- б) через мікросередовище;
- в) безпосередньо;
- г) всіма трьома шляхами.

7. Мікросередовище впливає на економіку підприємства:

- а) створюючи певну атмосферу;
- б) безпосередньо;
- в) опосередковано;
- г) через макросередовище.

8. Що виділяється як наслідок аналізу зовнішнього середовища:

- а) загрози;
- б) можливості;
- в) критичні для підприємства фактори;
- г) все назване.

9. Конкурентна позиція підприємства в галузі залежить:

- а) від сил конкуренції, що діють у галузі;
- б) від вибору типу конкурентної стратегії;
- в) від першого і другого?;
- г) від першого і другого.

10. Кого і чого не відносять до сил конкуренції у галузі (за М.Портером):

- а) клієнти і постачальники;
- б) конкуренти, що надійно закріпились у галузі;
- в) загрози з боку товарів-субститутів;
- г) загрози середовища?

11. Високу конкурентоспроможність підприємства, конкурентну перевагу в галузі забезпечують:

- а) стратегія високої якості;
- б) стратегія низьких витрат;
- в) стратегія зростання;
- г) правильні відповіді 1 і 2?

12. Конкурентна перевага означає:

- а) обов'язково значні розміри підприємства;
- б) тривалий період перебування на даному ринку;
- в) доходи, вищі за середньогалузеві, забезпечені високим потенціалом і компетенцією в галузі;
- г) чи правильні відповіді 1 і 2?

13. Що не відноситься до характеристики конкурентних переваг високого порядку:

- а) дешева робоча сила;
- б) унікальна технологія;
- в) стійка конкурентоспроможність

Практичні завдання

4.1. Підприємство має три стратегії виробництва продукції: S_1 , S_2 , S_3 . Залежно від зміни ринкової кон'юнктури в зв'язку з наявними можливостями реалізації варіанти середньорічного прибутку подані у вигляді матриці платоспроможного попиту з урахуванням очікуваного значення витрат у випадку несплати послуг (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Аналіз стратегії надання послуг при невизначеній кон'юктурі

Обсяг послуг, тис. грн.	Імовірний розмір прибутку (g) залежно від імовірних коливань попиту, тис. грн.				$\alpha_i = \min g_{ij}$	W
	570	655	760	855		
655 (S_1)	- 75	200	200	200		
760 (S_2)	-140	70	240	240		
855 (S_3)	- 205	70	175	270		

i- номер рядка; j- номер графи.

Потрібно вибрати оптимальну стратегію надання послуг. Для вирішення складіть ігрову модель за критерієм Вальда (максиміну). Зробіть висновки.

4.2. Навести три групи факторів зовнішнього середовища, показники для оцінки кожної групи факторів (не менше 5 для кожної групи), та скориставшись методикою, запропонованою І. Ансоффом, визначити рівень нестабільності обраної студентом галузі.

4.3. За допомогою техніки аналізу PEST або STEP визначте, як впливає середовище на діяльність фірм, працюючих на території Великобританії. Тенденції наведені нижче рознесіть на відповідні сектори (блоки).

1.Нові засоби лікування застудних захворювань	10. Міграція робочої сили на Юг Європи
2.Переміщення фінансового центру у Франкфурт	11.Орієнтація курсів валют на курс DM
3.Закінчення холодної війни	12.Зріст числа робочих на дому
4.Бум в індустрії відпочинку та розваг	13.Розпад СРСР
5.Уряд лейбористів	14.Заміна сталевих частин у машинах
6.Виникнення альтернативних ринків праці	15.Зпад у галузях оборонної промисловості
7.Валютна спілка	16.Об'єднання Німеччини
8.Зріст числа аварій танкерів	17.Бурхливий розвиток громадського транспорту
9. Посилення вимог в законодавстві, що регулює сферу екології	18.Встановлення профспілок

4.4. Ваше підприємство займається виробництвом жіночого літнього взуття в значній кількості. При аналізі безпосереднього оточення будь ласка, дайте поставальників і ринок робочої сили. Зробіть висновки.

4.5.Заповнити матрицю загроз зовнішнього середовища для обраного студентом підприємства. В кожен клітинку матриці загроз занести за вибором студента по 3 фактори. Обґрунтувати вибір факторів та їх розміщення в таблиці матриці загроз.

Методичні рекомендації щодо розв'язання задач

Для оцінки доцільності інвестування коштів в певну галузь (підприємство) необхідно проаналізувати групи факторів зовнішнього середовища (економічне, політичне, технологічне, соціально-культурне, міжнародне, конкурентне, ринкове та географічне середовище) за якісними і кількісними оцінками показників, що їх характеризують (від 0 до 1).

Для кожної групи факторів зовнішнього середовища визначається середня оцінка а потім середня оцінка визначається для зовнішнього середовища в цілому. Нестабільність кожного фактора зовнішнього середовища організації визначається за трьома характеристиками: ступенем звичності; темпами змін; передбачуваністю майбутнього. Для цього можна скористатися таблицею, яка запропонована І. Ансоффом.

Загальний рівень нестабільності кожного фактору можна розрахувати як середнє значення його трьох характеристик:

$$PH_j = (3P_j + T_j + PM_j) / 3,$$

де PH_j - рівень нестабільності j -го фактора;

$3P_j$ - звичність подій j -го фактора;

T_j - темпи змін j -го фактора;

PM_j - передбачуваність майбутнього j -го фактора.

За таким же підходом можна визначити нестабільність групи факторів та зовнішнього середовища в цілому.

Розрахований рівень нестабільності може бути в межах: 1-5.

Якщо показник в межах:

1–2,5 - зміни будуть йти повільно і підприємство здатне їх прогнозувати;

2,5-3,5 - зміни йтимуть швидко, але підприємство зможе на них реагувати, прогнозувати середовище організації буде важко;

3,5-4,5 - зміни будуть йти швидше ніж підприємство зможе на них реагувати, підприємство прогнозуватиме ситуацію тільки частково;

4,5-5 - зміни будуть йти швидко і підприємство запізнюватиметься або буде нездатним прийняти рішення в ситуації, коли вона загрожуватиме його інтересам.

Для заповнення матриці можливостей підприємства необхідно кожний фактор зовнішнього середовища занести у відповідну клітинку матриці з врахуванням імовірності його прогнозу та впливом на результати діяльності підприємства (сильний, середній, слабкий).

Для заповнення матриці загроз зовнішнього середовища необхідно кожний фактор занести у відповідну клітинку матриці з врахуванням імовірності його прогнозу та впливом на результати діяльності підприємства (призводить до банкрутства, визиває критичний або важкий стан, здійснює незначний вплив).

На вибір стратегії впливають численні та різноманітні чинники, найважливішими з яких є такі:

1) вид бізнесу й особливості галузі, в якій працює підприємство. У першу чергу, аналізується рівень конкуренції з боку організацій, що виробляють однакову продукцію чи продукцію, що її заміняє, і поставляє на ті ж ринки;

2) стан зовнішнього оточення - стабільне воно чи піддається частим змінам? Наскільки передбачуваними є зміни?

3) характер цілей, що ставить перед собою організація; цінності, якими керуються під час прийняття рішень вищі менеджери або власники організації;

4) рівень ризику. Ризик є реальним чинником життєдіяльності організації. Занадто високий ступінь ризику може привести організацію до краху, тому перед керівництвом завжди постає питання – який рівень ризику для організації є припустимим?

5) внутрішня структура організації, її сильні і слабкі сторони. Сильні функціональні зони організації сприяють успішному використанню нових можливостей, що відкриваються; слабкі сторони вимагають постійної уваги з боку керівництва під час вибору стратегій, їх реалізації, щоб уникнути по-

потенційних загроз і успішно конкурувати з іншими організаціями;

6) досвід реалізації минулих стратегій. Цей чинник пов'язаний з «людським чинником», із психологією людей, він може носити як позитивний, так і негативний характер. Часто керівники свідомо або інтуїтивно знаходяться під впливом досвіду реалізації стратегій, обраних організацією в минулому. Досвід дозволяє, з одного боку, уникнути повторення минулих помилок, а з іншого – обмежує вибір;

7) чинник часу - під час прийняття управлінських рішень відіграє важливу роль. Він може сприяти успіху або невдачі організації. Навіть найкраща стратегія, нова технологія або новий товар не призведуть до успіху, якщо вони будуть заявлені на ринок невчасно. А це може призвести організацію до великих втрат, навіть до банкрутства.

Література

3,4,12,13,15,20,21

Змістовий модуль 3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства.

Мета модуля - ознайомитися зі стратегіями бізнесу, стратегіями зовнішнього розвитку підприємства, матричними методами формування корпоративної стратегії підприємства, альтернативністю в стратегічному виборі, класичними варіантами ситуації в галузі.

Завдання модуля: засвоєння студентами системи конкурентних стратегій та їх особливостей, критеріїв доцільності диверсифікації, можливостей вертикальної і горизонтальної інтеграції, диверсифікації в зв'язані і незв'язані галузі, класичних варіантів ситуації в галузі, відмінностей багатонаціональної та глобальної стратегій, матричних методів формування корпоративної стратегії підприємства («зростання / частка ринку », «Матриця GE », Хофера-Шенделя, Артура Д. Літла), критеріїв альтернативності у стратегічному виборі.

По завершенні студентами третього навчального модуля студенти повинні:

1. Знати сутність конкурентної стратегії і її характерні риси.
2. Знати систему конкурентних стратегій та їх особливості.
3. Вміти визначати особливості конкурентного середовища галузі на стадії зрілості.
4. Вміти формувати стратегії для підприємств в стагнуючих галузях.
5. Вміти формувати варіанти конкурентних стратегій в роздроблених галузях.
6. Вміти визначати основні причини виходу підприємств на світовий ринок.
7. Визначати стратегічні можливості діяльності підприємств на світовому ринку.
8. Знати відмінності між багатонаціональної та глобальної стратегіями.
9. Знати сутність корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства.
10. Знати основні критерії оцінки доцільності диверсифікації.
11. Вміти визначати варіанти стратегії корпорації.
12. Знати і вміти застосовувати матрицю «зростання \ частка ринку».
13. Знати і вміти застосовувати матрицю «привабливість ринку \ конкурентоспроможність підприємства» .14. Знати і вміти застосовувати тривимірну матрицю Д. Абеля. 15. Знати і вміти застосовувати матрицю «інвестиційна привабливість \ рівень ризику інвестування».
16. Знати і вміти застосовувати «Матриця GE».
17. Знати і вміти визначати змінні, використовувані в моделі Хофера-Шенделя.
18. Знати і вміти застосовувати матрицю Артура Д. Літла.

Тема 5. Стратегічний аналіз на підприємстві

- 5.1. Оцінка діючої стратегії.
- 5.2. Особливості SWOT-аналізу. Побудова SWOT-матриці..
- 5.3. Стратегічний вартісний аналіз.
- 5.4. Вертикальні ланцюжки цінностей. Система KANBAN

Питання для поглибленого і самостійного вивчення теми.

Вибір критеріїв оцінки діючої стратегії. Особливості застосування стратегічного вартісного аналізу підприємствами різних галузей. Фактори, що визначають конкурентну позицію підприємства.

Питання для самоконтролю

- 5.1. Визначте головні питання, що розкривають ситуативний аналіз організації.
- 5.2. Які складові SWOT-аналізу Ви знаєте?
- 5.3. Перелічіть компоненти внутрішнього аналізу.
- 5.4. Поясніть сутність аналізу ціннісного ланцюжка .
- 5.5. Як будується матриця можливостей?
- 5.6. Як будується матриця загроз?
- 5.7. Поясніть сутність методу складання профілю середовища.
- 5.8. Наведіть складові вертикального ланцюжка цінностей.
- 5.9. Які висновки можна зробити за результатами побудови та аналізу вертикального ланцюжка цінностей?
- 5.10. Мета створення системи KANBAN.

Тести

1. Яке з перерахованих нижче тверджень можна вважати перевагою SWOT-аналізу:
 - а) об'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
 - б) добра адаптація до середовища, що постійно змінюється;
 - в) потужна підтримка прийняття конкретних управлінських рішень;
 - г) періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства.

2. В процесі формування корпоративної стратегії фірми з допомогою SWOT-аналізу визначаються:
 - а) стратегія адаптації до середовища і стратегія адаптації до ресурсів підприємства;
 - б) стратегія адаптації до середовища і стратегія формування середовища;
 - в) стратегія активного наступу і стратегія пасивної оборони;

г) ділова, функціональна і операційна стратегії.

3. Якщо рівень майбутньої нестабільності згідно з теорією І. Ансоффа є меншим, ніж 3,5 бала, це означає:

- а) підприємство не може керуватися минулим досвідом під час прийняття управлінських стратегічних рішень;
- б) підприємство може керуватися минулим досвідом під час прийняття управлінських стратегічних рішень;
- в) підприємство повинно змінювати галузь діяльності;
- г) підприємство не може оцінювати зовнішні можливості і загрози.

4. До складу факторів, що характеризують сильні і слабкі сторони підприємства не належить:

- а) репутація (імідж);
- б) соціальна відповідальність;
- в) законодавча і нормативна база;
- г) трудові ресурси.

5. Алгебраїчна сума різниць між експертними оцінками внутрішніх факторів підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів – це:

- а) показник інтенсивності конкуренції;
- б) рівень нестабільності внутрішнього середовища підприємства;
- в) звичайна конкурентна сила підприємства;
- г) абсолютна конкурентна сила підприємства.

6. До сильних сторін підприємства при проведенні SWOT-аналізу можна віднести:

- а) добра репутація у покупців і клієнтів;
- б) вузька виробнича лінія;
- в) розширення виробничої лінії;
- г) зміна потреб і смаків споживачів.

7. До слабких сторін підприємства при проведенні SWOT – аналізу можна віднести:

- а) добра репутація у покупців і клієнтів;
- б) вузька виробнича лінія;
- в) розширення виробничої лінії;
- г) зміна потреб і смаків споживачів.

8. До можливостей підприємства при проведенні SWOT – аналізу можна віднести:

- а) добра репутація у покупців і клієнтів;
- б) вузька виробнича лінія;
- в) розширення виробничої лінії;

г) зміна потреб і смаків споживачів.

9. Метод SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати:

- а) зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства;
- б) зовнішнє середовища підприємства;
- в) внутрішнє середовища підприємства;
- г) вірна відповідь відсутня.

10. Стратегія «Максі-Максі» – це стратегія, яка використовує:

- а) сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей;
- б) сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз;
- в) мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей;
- г) мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз.

11. Стратегія «Максі-Міні» – це стратегія, яка використовує:

- а) сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей;
- б) сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз;
- в) мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей;
- г) мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз.

12. Стратегія «Міні-Максі» – це стратегія, спрямована на:

- а) сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей;
- б) мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей;
- в) мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз;
- г) мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз.

13. Який з факторів належить до потенційних внутрішніх слабких сторін:

- а) розширення асортименту продукції для задоволення потреб клієнтів;
- б) вузький асортимент продукції;
- в) зростання вимогливості покупців;
- г) значний досвід.

14. До якої групи належить повільне зростання ринку:

- а) потенційних зовнішніх можливостей;
- б) потенційних зовнішніх загроз;
- в) потенційних внутрішніх слабких сторін;
- г) потенційних внутрішніх сильних сторін.

15. Індекс Герфіндаля використовується у SWOT-аналізі для:

- а) визначення прибутковості;
- б) оцінки ступеня монополізації ринку та рівня конкуренції;

- в) інтегрованої оцінки абсолютної конкурентної сили;
- г) інтегрованої оцінки економічного зростання підприємства.

Практичні завдання

5.1 ТОВ «Справа» спеціалізується на виробництві учнівських зошитів. Продукція виробляється на вітчизняній технологічній лінії. Устаткування випущено у 1998р., капітальний ремонт зроблено у 2008 р., робота ведеться із середнім завантаженням у 69 % потужності. Частка регіонального ринку, контрольованого підприємством, 3,1 %. Ціна продукції на 7 % перевищує ціну на вітчизняні аналоги, але на 20 % нижче імпортних аналогів. Якість продукції вища, ніж якість вітчизняних аналогів і трохи нижча закордонних. Бар'єри на вході в галузь досить високі через вартість устаткування. Уся сировина і матеріали для виробництва продукції закупаються у вітчизняних постачальників. Підприємство має власну роздрібну торгову мережу.

На підставі відомої інформації і макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України на даний момент, Вам необхідно проаналізувати ТОВ «Справа» сильні і слабкі сторони, можливості і загрози методом SWOT-аналізу, запропонувати для неї оптимальну стратегію розвитку.

5.2. Значну частку продажів вітчизняних компаній на фармацевтичному ринку України займають шість провідних вітчизняних підприємств: ПАТ «Фармак», Корпорація «Артеріум», АТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», АТ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», ТОВ «Юрія-Фарм» та ПАТ «Київський вітамінний завод». Частка ПАТ «Фармак» у 2016 році серед вітчизняних підприємств складає 16,8%.

ПАТ «Фармак» - це провідна фармацевтична компанія, яка успішно та динамічно розвивається із часу її створення у 1925 році.

На підприємстві функціонує інтегрована система якості та приділяється значна увага контролю якості та стадії розробки, тестування та виробництва продукції. ПАТ «Фармак» впровадило всеохоплюючу систему контролю якості у відповідності до нормативів GMP та вимог ISO 9001 системи управління якістю та ISO 13485 системи управління якістю для медичних виробів. Команда з контролю якості відповідає за випробування та забезпечення того, що всі субстанції, допоміжні речовини, пакувальні матеріали та вироблені продукти знаходяться у відповідності до затверджених специфікацій.

Метою компанії Фармак є здійснення підприємницької та інших видів діяльності для забезпечення суспільних та особистих потреб у відповідності з предметом діяльності, отримання доходу та реалізації на його основі соціальних і економічних інтересів акціонерів Товариства, в тому числі отримання прибутку, його розподілу і виплати дивідендів акціонерам при прийнятті відповідного рішення Загальними зборами.

Головною стратегічною метою підприємства — створення бездоганної системи якості на підставі міжнародних стандартів. За даними компанії

«Проксіма Рісерч», за підсумками 2019 року ПАТ «Фармак» є лідером на фармацевтичному ринку України за обсягами продажів ЛЗ (лікарських засобів) у грошовому виразі з часткою ринку 6,5% серед усіх виробників ЛЗ та 16,8% серед вітчизняних виробників. Значну частку продажів вітчизняних компаній займають п'ять провідних вітчизняних підприємств: ПАТ «Фармак», АТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», корпорація «Артеріум», АТ «Фармацевтична компанія ТОВ «Юрія-Фарм».

Представництва:

- 1) ПАТ «Фармак» у Російській Федерації (Москва);
- 2) ПАТ «Фармак» у Республіці Казахстан (Алма-Ата);
- 3) ПАТ «Фармак» у Республіці Узбекистан (Ташкент); 4) ПАТ «Фармак» у Республіці Киргизія (Бішкек);
- 5) ПАТ «Фармак» у Республіці Білорусі (Мінськ).

Консолідовані структуровані підприємства: ТОВ «Симпозіум», Фармак International Holding GmbH Vital Pharma GmbH та його дочірнє підприємство. Асоційоване підприємство ТОВ «Фармак СП». ПАТ «Фармак» фокусується на розробці, виробництві та продажу рецептурних та безрецептурних лікарських засобів широкого переліку, зокрема генеричних препаратів та препаратів добре вивченого медичного застосування, продажі яких склали 88,9% від загальних продаж підприємства за 2016 рік. Крім того, у своєму арсеналі підприємство має два брендових оригінальних фармацевтичних продукти, продажі яких у 2016 році склали 6,1% від загальних продажів, а продажі імунобіологічних препаратів склали 1,9% у цьому ж році. Вироби медичного призначення, косметичні вироби та біологічно активні добавки складають 3,1% від загальних продажів.

У 2012-2017 роках, ПАТ «Фармак» було одним із найбільших активних локальних фармацевтичних виробників на українському ринку у розробці, реєстрації та виведенні на ринок нових продуктів, виходячи із кількості нових унікальних товарних позицій, виведених на ринок України, у відповідності до даних компанії «Проксіма Рісерч» .

На кінець 2017 року, продуктовий портфель ПАТ «Фармак» складався з препаратів, які базуються на 138 МНН (міжнародна непатентована назва) та представлені 350 номенклатурними позиціями в прас-листі компанії.

У 2016 -2019 роках, компанія розпочала комерційне виробництво 22 нових продуктів на базі чотирнадцяти нових МНН, а саме: розчин та спрей Естезифін, очні краплі Візілотон, Глаутан, Бризаль, Бетофтан, таблетки Гропівірін, Уронефрон, Гемотран, Айдрінк саше, Дінар ампули, Форінекс спрей, Нобі Гель, Огранія капсули, Кііфтон пластр, Ципрофарм Декс вушні краплі, Сінарта саше, Плюфоркаф капсули та інші

Вам необхідно проаналізувати ТОВ «Справа» сильні і слабкі сторони, можливості і загрози методом SWOT-аналізу, запропонувати для неї оптимальну стратегію розвитку.

Методичні рекомендації щодо розв'язання задач

Метод SWOT полягає в систематизації результатів аналізу зовнішньої та внутрішньої конкурентного середовища компанії, дозволяючи встановлювати зв'язки між ними, які потім можуть бути використані для формулювання можливих стратегій організації.

Для виконання SWOT аналізу необхідно здійснити 3 етапи:

1. Скласти попередню SWOT матрицю;
2. Скласти підсумкову SWOT матрицю;
3. Сформувані стратегії розвитку на підставі підсумкової SWOT матриці.

Попередня SWOT матриця являє собою своєрідний чорновий варіант підсумкової SWOT матриці – в неї вписують всі фактори, навіть ті, вплив яких, на перший погляд, несуттєвий для організації, або поява яких малоймовірна. Дана SWOT матриця служить для того, щоб проаналізувати всі можливі фактори, найбільш вагомі з яких будуть використані в подальшому для складання підсумкової SWOT матриці. Кожен вписаний в матрицю фактор проранжуємо, тобто привласнити кожному елементу SWOT матриці параметри, які характеризують значимість її елементів.

Найбільш поширеним методом ранжування є привласнення факторам наступних числових значень:

- 1,3,5 – найменш значущий і малоймовірний фактор;
- 7 – важливий фактор з високою ймовірністю;
- 10 – найбільш значущий і ймовірний фактор.

Також необхідно враховувати той факт, що значимість певних елементів не статична і може змінюватися під впливом різних факторів мікро- та макросередовища компанії, тому ефективність SWOT аналізу зростає при його систематичному застосуванні.

Акумулююча SWOT матриця надана в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Складання акумулюючої SWOT матриці

Strengths		Weaknesses	
1..	x	1	x
2	x	2	x
Opportunities		Threats	
1	x	1	x
2	x	2	x
3		3	

Наступним етапом є ранжування кожного фактору - тобто присвоєння кожному елементу SWOT матриці певних параметрів, які характеризують значимість її елементів. Найбільш поширеним методом ранжирування є привласнення факторів числових значень, де:

1,3,5 - найменш значимий і малоімовірний фактор;

7 - важливий фактор з високою ймовірністю;

10 - найбільш значущий і ймовірний фактор.

На основі акумулюючої SWOT матриці складаємо матрицю можливостей і загроз.

Таблиця 5.2

Матриця можливостей і загроз

Y \ X	сильний вплив		помірний вплив		малий вплив	
Висока ймовірність						
Середня ймовірність						
Низка ймовірність						

Вона складається з двох осей - Y, яка визначає ймовірність використання можливостей зовнішнього середовища, а також ймовірність реалізації загроз, і X, яка визначає ступінь впливу використання можливостей середовища, а також наслідки впливу загроз на компанію. На стику цих осей утворюються 9 розділів, які визначають значимість факторів зовнішнього середовища для компанії.

Далі складаємо підсумкову SWOT матрицю, де необхідно вибрати по 5 найбільш значущих чинників з кожного розділу, які отримали найбільш високу вагу при ранжируванні. Ці фактори більш деталізовані і доповнені.

Таблиця 5.3

Підсумкова SWOT матриця компанії

Strengths		Weaknesses	
1.		1.	
2.		2.	
Opportunities		Threats	
1.		1.	
2.		2.	

Наступним етапом відбувається формування стратегій. Для цього необхідно зіставити всі можливі варіанти комбінацій полів SO, WO, ST і WT.

Таблиця 5.4

Формулювання стратегій на базі SWOT матриці

SO		WO	
S+O		W+O	
ST		WT	
S+T		W+T	

Іноді істотних факторів занадто багато (більше 10), або їх структура така, що вони не піддаються вимірюванню, а можуть бути тільки класифіковані і систематизовані. Тому іноді раціональніше використовувати в якості установки не були числові значення, а літери (a, b, c), комбінацію букв і цифр (a1, a2, a3; b1, b2, b3), або використовувати спеціальні символи (\approx , \neq , \leq , \geq), найбільш коректно і детально вибудовують фактори при ранжуванні.

Також необхідно враховувати той факт, що значимість певних елементів не статична і може змінюватися під впливом різних факторів мікро- та макросередовища організації, тому ефективність SWOT-аналізу зростає при його систематичному застосуванні через певні часові інтервали. Сучасне бізнес-середовище дуже динамічне, і часто зміна одного значимого фактора може стати причиною зміни цілого ряду показників з різних розділів матриці, тому побудова нової матриці дозволяє подивитися на той чи інший аспект

бізнесу компанії під новим ракурсом, що, в кінцевому підсумку, може стати причиною зміни стратегії компаній. Навіть незначні зміни факторів внутрішнього або зовнішнього середовища, а також втрата або поява нових сильних або слабких сторін повинні бути приводом для побудови нової SWOT-матриці і переосмислення стратегій компанії.

При ранжируванні полів можливостей і загроз (О і Т) необхідно усвідомлювати багатогранність кожного фактора, що потрапляє в дані поля SWOT-матриці. Важливо не тільки бачити перспективи розвитку і розпізнавати загрози середовища, але також грамотно розставляти пріоритети використання сильних сторін і усувати недоліки в умовах обмежених ресурсів організації.

При оцінці значущості тих чи інших факторів необхідно керуватися принципами позиціонування кожної конкретної загрози і можливості шляхом проектування їх на матриці можливостей і загроз.

Література

3,4,13,15,20,21

Тема 6. Аналіз стратегічного потенціалу і конкурентоспроможності підприємства

- 6.1. Стратегічний потенціал підприємства та його оцінка.
- 6.2. Конкурентний статус підприємства, принципи і методи його оцінки.
- 6.3. Бенчмаркінг.

Питання для поглибленого і самостійного вивчення теми

Методики оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Рівні його оцінки. Трансформація конкурентного статусу підприємства в міру проходження стадій життєвого циклу. Кластери та конкуренція. Механізм активізації конкуренції.

Питання для самоконтролю

- 6.1. Які є принципи стратегічного потенціалу та фактори, що впливають на нього?
- 6.2. Охарактеризуйте методику оцінювання стратегічного потенціалу.
- 6.3. Методи аналізу розриву і його мета.
- 6.4. Яку ви знаєте класифікацію конкурентних переваг?
- 6.5. Розкрийте сутність поняття «ключова компетенція» та охарактеризуйте їх ієрархію.
- 6.6. Що таке організаційні здібності та рутини?
- 6.7. Яку ви знаєте технологію формування конкурентних переваг підприємства?

- 6.8. За допомогою яких факторів можна втримати конкурентну перевагу підприємства?
- 6.9. Сутність та процес еволюції бенчмаркінгу.
- 6.10. Типи та види бенчмаркінгу.
- 6.11. Яке значення має бенчмаркінг в стратегічноорієнтованих дослідженнях?

Тести

1. Стратегічний потенціал підприємства — це:
- а) можливість підприємства щодо досягнення стратегічних цілей за допомогою ефективного розподілу і використання наявних ресурсів;
 - б) можливість підприємства щодо досягнення визначених конкретних цілей за допомогою ефективного розподілу і використання наявних ресурсів;
 - в) можливість підприємства щодо досягнення тактичних цілей за допомогою ефективного розподілу і використання наявних ресурсів;
 - г) можливість підприємства щодо досягнення стратегічних цілей за допомогою оптимального використання наявних ресурсів.
2. Стратегічний потенціал підприємства як економічна система включає:
- а) ресурси і зв'язки між ними;
 - б) сукупність відділів і виробничих підрозділів;
 - в) зовнішнє оточення і внутрішні процеси, а також їхню взаємодію;
 - г) внутрішні граничні можливості підприємства при використанні всіх наявних ресурсів.
3. Формування потенціалу підприємства будь-якого рівня є результатом:
- а) взаємодії ресурсів, які залучаються до господарської діяльності;
 - б) впливу керуючої системи на керовану;
 - в) розподілу фінансових ресурсів по факторах виробництва;
 - г) реінвестування прибутку.
4. Конкурентна перевага являє собою:
- а) сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків;
 - б) стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках;
 - в) суму, яку покупці згодні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник;
 - г) аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху;
 - д) концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства;
 - е) окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який прагне вийти.

5. Основою конкурентних переваг для підприємств, що реалізують стратегію диференціації, є:

- а) унікальна компетенція підприємства в обраному сегменті;
- б) товар, функціональні характеристики якого суттєво відрізняються від товарів-конкурентів;
- в) нижчі витрати порівняно з конкурентами;
- г) розгалужена торговельна мережа.
- д) є високий рівень добробуту населення.

6. Процес управління стратегічним потенціалом підприємства доцільно починати з:

- а) оцінки частки підприємства на ринку, а також дослідження структури, динаміки, ефективності використання потенціалу підприємства;
- б) аналізу резервів і витрат потенціалу;
- в) вибору стратегії і тактики потенціалу підприємства;
- г) оцінки показників фінансового стану як індикаторів використання стратегічного потенціалу.

7. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства — це велика кількість взаємозалежних змінних, які можуть бути об'єднані в кілька груп, де найважливішими будуть:

- а) ресурси й організація підприємства, ринки й збут;
- б) фінансування, виробництво;
- в) операції й технічні аспекти, персонал;
- г) усі наведені вище відповіді правильні.

8. Система взаємопов'язаних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції, досягнення 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 — це:

- а) конкурентоспроможність підприємства;
- б) стратегічний потенціал підприємства;
- в) SWOT-аналіз;
- г) стратегічне бачення підприємства.

9. Основним методом для оцінки стратегічного потенціалу підприємства використовують:

- а) комплексний показник потенціалу підприємства;
- б) стратегічне бачення;
- в) ресурси підприємства;
- г) аналіз розриву .

10. Відповідність і достатність стратегічних можливостей підприємства для розробки й реалізації стратегії, що зміцнює її конкурентну позицію — це:

- а) стратегічний потенціал підприємства;
- б) конкурентоспроможність підприємства;
- в) SWOT-аналіз;
- г) потенціал підприємства.

11. Сукупність всіх можливостей підприємства по випуску продукції й наданню послуг, що охоплює як внутрішні змінні, так і можливості загальноорганізаційного керівництва — це:

- а) стратегічний потенціал підприємства;
- б) потенціал підприємства;
- в) конкурентоспроможність підприємства;
- г) SWOT-аналіз.

12. Конкурентні переваги підприємства є внутрішніми, якщо вони базуються:

- а) на особливих якостях товару, що мають цінність для покупців;
- б) на професійно проведеному SWOT-аналізі підприємства без залучення зовнішніх експертів;
- в) на можливості підприємства забезпечити нижчі витрати виробництва товарів, ніж у конкурентів;
- г) на розробці двовимірних матриць із залученням зовнішніх незалежних експертів.

13. Організації опиняються в одній і тій самій стратегічній групі, якщо:

- а) мають різну асортиментну структуру продукції;
- б) використовують однакові системи розподілу та однакову поведінку на ринку;
- в) різний тип і ступінь вертикальної інтеграції;
- г) пропонують покупцям відмінні послуги й технічну допомогу в експлуатації;
- д) задовольняють попит різноманітних споживачів.

14. До етапу проведення бенчмаркінгу не відносяться:

- а) визначення важливих функцій або процесів, які потребують поліпшення у організації;
- б) визначення найкращих компаній-лідерів;
- в) вимірювання показників вашої організації;
- г) вимірювання показників інших компаній.
- д) вимірювання стану економіко-правового стану галузі;
- е) використання отриманої інформації для поліпшення показників вашої організації.

15. Ланцюжок вартості включає:

- а) всі види діяльності підприємства;

- б) функції підприємства;
- в) процеси від розробки до доставки товару чи послуги кінцевому споживачу;
- г) усі наведені вище відповіді правильні.

Практичні завдання

6.1. Використовуючи нижче наведені дані оцінити стратегічний потенціал підприємства на основі функції бажаності.

Вихідні дані:

Для даної стадії життєвого циклу підприємство забезпечене власними обіговими коштами на 60 %. Запаси підприємства складають 100 тис. грн., витрати майбутніх періодів - 20 тис. грн. Відповідно до стадії життєвого циклу планові запаси та витрати підприємства повинні складати 240 тис. грн.

Вартість основних виробничих фондів складає - 500 тис. грн., із яких 55% активна частина основних виробничих фондів. Чисельність працюючих у найбільшу зміну - 35 чол. Планована механоозброєність праці для даної стадії життєвого циклу - 24 тис. грн./чол. Фактична матеріаломісткість продукції складає 40 %. Планова матеріаломісткість продукції, яка відповідає даній стадії життєвого циклу складає 50 %. Плановий коефіцієнт використання виробничих потужностей складає 1,35 грн./грн., а фактичний - 1,25 грн./грн. Витрати на утримання апарату управління підприємства складають 11 тис. грн., що на 2 тис. грн. більше запланованої суми.

6.2. Використовуючи нижче наведені дані оцінити стратегічний потенціал підприємства на основі функції бажаності.

Вихідні дані:

Власні обігові кошти підприємства складають 140 тис. грн., або 70 % від плану. Запаси підприємства складають 100 тис. грн. Витрати майбутніх періодів складають 20 тис. грн. Планова забезпеченість власними коштами підприємства складає 50 тис. грн. Забезпеченість підприємства власними та позиковими коштами складає 60 %. Загальна чисельність працюючих на підприємстві - 50 чол. Дефіцит працюючих відповідно до стадії життєвого циклу складає 4 чол. Чисельність працівників з вищою освітою на підприємстві складає 30 %. Дефіцит працівників із вищою освітою на даному етапі розвитку складає 2 чол. Продуктивність праці на підприємстві нижча від галузевої для даної стадії розвитку аналогічних підприємств нижча на 15 %. Частка продукції підприємства на ринку складає 30 %, що на 10 % менше ніж підприємство планувало собі на поточний рік.

6.3 Оцініть ступінь впливу умов зовнішнього середовища на фірму за допомогою факторів, що сформовані детермінантами національного ромбу М.Портера. При цьому величини коефіцієнтів (α) значущості γ -того детермінанта для фірми та Q_γ , що характеризують відношення кількості

сприятливих для фірми факторів до загального числа факторів склали відповідно: для параметрів факторів – 0,4 та 0,3; стратегії фірми – 0,25 та 0,2; параметрів попиту – 0,2 та 0,13; родинних та підтримуючих галузей – 0,15 та 0,2.

6.4. Показник сукупного впливу детермінантів національного ромбу на організацію склав 0,092, а величина стратегічного потенціалу оцінена у розмірі 0,708. Виходячи з наведених даних визначте конкурентний статус організації (КСО). Оцініть майбутній КСО, прийняв умову, що рівні діючої та оптимальної стратегії оцінюються відповідно 8,9 та 12; ефективність поточного і майбутнього потенціалів організації складуть відповідно 7,65 та 12, а відношення фактичної рентабельності до оптимальної – 0.5. Дайте характеристику одержаному КСО.

Методичні рекомендації щодо розв’язання задач

Для визначення ефективності існуючого потенціалу підприємства необхідно заповнити таблицю 6.1 характеристиками для кожного елементу СПП. Норматив оцінки потенційних можливостей слід визначити в долях виходячи з того, наскільки існуючий елемент СПП відповідає необхідному щодо реалізації оптимальної стратегії.

Таблиця 6.1

Характеристика існуючого і оптимального потенціалу підприємства

Елемент СПП ($i=1..n$)	Існуючий потенціал (C_F)	Потенціал, необхідний для реалізації оптимальної стратегії (C_O)	Норматив оцінки потенційних можливостей (C_F/C_O)
1.			
$w = \sum_i (C_F / C_O) / n$			

Визначити ступінь оптимальності діючої стратегії по таблиці 6.2.

Таблиця 6.2

Аналіз відповідності діючої стратегії і оптимальної

Чинники успіху в майбутньо-му (j=1..m)	Діюча стратегія (S _F)	Стратегії майбутнього			Співвідношення діючої стратегії і оптимальної (S _F /S _O)
		S1	S2	S3	
1. Збільшення обсягу продукції, що випускається	У відповідності від кількості замовлень	Шляхом пошуку замовлень	За рахунок збільшення якості	За рахунок інноваційних технологій	
2. Можливість поширення ринку					
3. Рівень оновлення продукції					
4. Збільшення якості					
5. Збільшення населення					
6. Відповідність продукції світовим стандартам					
7. Рівень насиченості попиту					
8. Коливання цін					
9. Зміна структури ринку					
10. Зниження вартості сировини					
$\varphi = \frac{\sum_j S_F / S_O}{m}$					

Таким чином, в таблиці, окрім діючої стратегії, приведено характеристики трьох можливих стратегій. Оптимальною з трьох вважають ту, яка є найбільш близькою до діючої і вимагає мінімальних інвестиційних вкладень.

Література

4,8,9,13,15,20,21,27

Модуль 2

Змістовий модуль 4. Компоненти та методи вибору стратегії.

Ціль модуля - ознайомлення із стратегією одиночного бізнесу, цифрових і онлайн стратегій підприємств, а також здійснення контролю; особливостей формування функціональних стратегій.

Завдання модуля: засвоєння студентами сутності базової конкурентної стратегії одиночного бізнесу; особливостей формування цифрової фірми, можливостями підприємств та інструментарієм реалізації стратегій, набору функціональних стратегій, застосовуваних підприємств.

Після завершення навчання четвертого навчального модуля студенти повинні:

1. Знати поняття базової конкурентної стратегії одиночного бізнесу.
2. Знати особливості формування стратегії цифрової фірми.
3. Знати сутність конкурентної боротьби у відображенні та перспективах її розвитку.
4. Знати типові стратегічні помилки в процесі конкурентної боротьби .
5. Знати сутність та відмінності цифрових і онлайн стратегій підприємств.
6. Застосовувати сучасні правові стратегії.
7. Знати завдання реалізації стратегій.
8. Використовувати практичні рекомендації щодо забезпечення функціонування стратегічно ефективного підприємства.
9. Вміти формувати корпоративну культуру організації та визначити напрямки її вдосконалення.
10. Знати міжнародні стратегії розвитку підприємства.
11. Застосовувати різні форми аудиту персоалу.
12. Знати особливості формування функціональних стратегій.
13. Вміти розробити стратегію маркетингу.
14. Вміти розробити фінансову стратегію.
15. Вміти розробити інноваційну стратегію.
16. Вміти розробити організаційну стратегію

Тема 7. Стратегії бізнесу

- 7.1. Стратегія та конкурентна перевага.
- 7.2. Корпоративні стратегії диверсифікації.
- 7.3. Стратегічний аналіз диверсифікованих підприємств

Питання для поглибленого і самостійного вивчення теми

Зв'язок стратегій та конкурентних переваг. Застосування різноманітних конкурентних стратегій. Особливості формування корпоративних стратегій.. Принципи взаємодії між учасниками корпорацій. Види диверсифікації та інтеграції. Критерії необхідності здійснення.

Питання для самоконтролю

- 7.1. Суть конкурентної стратегії і її характерні риси.
- 7.2. Охарактеризуйте систему конкурентних стратегій.
- 7.3. Перерахуйте особливості конкурентних стратегій.
- 7.4. Суть корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства.
- 7.5. Основні критерії оцінки доцільності диверсифікації.
- 7.6. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії лідерства зв витратами виробництва.
- 7.7. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії диференціації.
- 7.8. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії оптимальних витрат (найкращої вартості)

Тести

1. Для якої конкурентної стратегії за Ф. Котлером притаманний фланговий наступ:
 - а) стратегія лідера;
 - б) стратегія челенджера;
 - в) стратегія новачка;
 - г) стратегія нішера.

2. Для якої конкурентної стратегії за Ф. Котлером притаманні дії з розширення ринкової частки:
 - а) стратегія лідера;
 - б) стратегія челенджера;
 - в) стратегія новачка;
 - г) стратегія нішера.

3. Для якої конкурентної стратегії за Ф. Котлером притаманна імітація, адаптація та компіляція:

- а) стратегія послідовника;
- б) стратегія челенджера;
- в) стратегія новачка;
- г) стратегія нішера.

4. Яка з вказаних стратегій характеризує позицію підприємства в галузі чи в ринковому сегменті:

- а) товарна стратегія;
- б) стратегія зростання;
- в) стратегія нішера;
- г) корпоративна стратегія.

5. Яка з наведених стратегій відноситься до базових стратегічних альтернатив:

- а) стратегія диверсифікації;
- б) стратегія скорочення;
- в) корпоративна стратегія;
- г) ринкова стратегія.

6. Яка з наведених стратегій характеризує дії певного рівня управління підприємства:

- а) ділова стратегія;
- б) стратегія лідера;
- в) стратегія диференціації;
- г) стратегія зростання.

7. Оберіть дії, які розкривають сутність стратегії претендента на лідерство:

- а) розширення місткості ринку;
- б) вихід за межі ніші;
- в) інтеграція;
- г) фронтальний наступ.

8. Оберіть дії, які розкривають сутність стратегії новачка:

- а) обхідний наступ;
- б) підтримання позиції;
- в) фронтальний наступ;
- г) захист позиції.

9. Які дії є неприцанними під час реалізації стратегії лідера:

- а) захист позиції;
- б) розширення ринкової частки;
- в) розширення місткості ринку;
- г) вихід за межі ніші.

10. Які дії є неприцанними під час реалізації стратегії послідовника:

- а) диференціація;
- б) адаптація;
- в) компіляція;
- г) інтеграція.

11. Оберіть дії, що конкретизують стратегію ресурсозбереження в межах фірми:

- а) поліпшення технологічної конструкції товару;
- б) підвищення рівня автоматизації виробництва;
- в) дотримання режиму праці і відпочинку;
- г) підвищення фондоозброєності праці.

12. Оберіть дії і напрямки, що конкретизують стратегію поліпшення якості товару:

- а) стратегія розподілу і ціноутворення;
- б) спрощення структури, принципу дії виробу;
- в) орієнтація на найвищі світові досягнення в сфері виробництва товару;
- г) інтенсивний чи вибіркового збут.

13. Яку конкурентну стратегію слід обрати фірмі, якщо вона має невелику відносну частку ринку і рівень рентабельності вище за середньогалузевий:

- а) фокусування;
- б) диверсифікації;
- в) диференціації;
- г) лідерство за витратами.

14. Яку конкурентну стратегію слід обрати фірмі, якщо вона має велику відносну частку ринку і рівень рентабельності вище за середньогалузевий:

- а) фокусування на витратах;
- б) диверсифікації;
- в) диференціації;
- г) фокусування на товарі.

15. Як називаються джерела конкурентних переваг підприємства, що має високу репутацію та кваліфікований персонал:

- а) високого рангу;
- б) абсолютні;
- в) середні;
- г) низького рангу.

Практичне завдання

ПАТ «Кабель» — відомий виробник особливого електропроводу, який використовується у машино- та приладобудуванні (сільськогосподарські машини, верстати, обладнання для холодильних установок, трансформатори, промислові контролери, мотори та генератори, компресори тощо).

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 невеликим, але чітким поділом проводу на три класи за діаметром:

Таблиця 7.1

Характеристика продукції галузі

Діаметр проводу	Обсяг продажу млн грн..	Структура продажу, %	Продаж, тис. т	Структура продажу в натур. виразі, %	Середньо-річний приріст, %	Середня ціна 1 т, тис. грн.
Великий	340	56,7	340	072,3	1,0	1,0
Середній	170	28,3	110	23,4	5,0	1,55
Малий	90	15,0	20	4,3	13,0	4,5
Разом	600	100,0	470	100,0	3,8	—

Найнебезпечнішим конкурентом для ПАТ «Кабель» є ТзОВ «Азов», яке реалізує три класи проводу. Річний обсяг продажу проводу великого діаметра - 7,2 млн грн; середнього - 3,8 млн грн; 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 ПАТ «Кабель» - 17,5 млн грн. Характеристика основних видів продукції товариства подана в таблиці 7.2.

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.

Характеристика продукції

Диаметр провoda	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	25,0	4,935	40,3	1,0	0,887
Середній	10,325	59,0	6,685	54,6	1,0	1,55
Малий	2,8	16,0	0,63	5,1	16,0	4,44
Разом	17,5	100,0	12,25	100,0	1,7	—

Підприємство «Кабель» має добре налагоджену систему збуту. Дистриб'ютори продають 60 % тонкого провoda. Постійні клієнти купують 80 % усієї продукції. На думку голови правління, «Кабель» має все необхідне для забезпечення приросту річного обсягу продажу приблизно на 8,5-9% і отримання більшого прибутку.

Особливу увагу керівництво «Кабель» звертає на фінансовий стан. Вартість майна становить 23,25 млн. грн., зокрема необоротні активи — 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.

Завдання:

Проаналізуйте портфель продукції підприємства методом БКГ, побудувавши матрицю поточного стану портфеля й цільову матрицю. Проаналізуйте портфель продукції підприємства «Кабель» методом GE/McKinsey, побудувавши матрицю поточного стану портфеля та цільову матрицю.

Порівняйте результати портфельного аналізу за двома методами, вкажіть причини відхилень. Запропонуйте стратегію розвитку фірми «Кабель» на коротку перспективу застосувавши дерево рішень.

Методичні рекомендації щодо розв'язання задач

Модель GE/McKinsey («привабливість-конкурентоспроможність»), запропонована компанією «General Electric» та консультативною компанією «McKinsey & Co» на початку 70-х років ХХ ст., є результатом успішного розвитку знань в галузі стратегічного аналізу, закладеного моделлю BCG, та до 1980 року стала найбільш популярною багатофакторною моделлю аналізу стратегічних позицій бізнесу. При її використанні забезпечувалося часткове

вирішення проблеми загальної порівняльної бази для аналізу стратегічних позицій видів бізнесу, які значно відрізнялися один від одного.

У моделі для аналізу портфелю бізнесів вперше розглядалися не лише фізичні фактори, які підлягають впливу з боку підприємства (оцінки сильних сторін підприємства), але і суб'єктивні фактори, на які підприємство не може прямо впливати (характеризують тенденції та перспективи на ринку), а саме:

1. Фактори для оцінки сильних сторін підприємства (конкурентоспроможності): розмір ринку; частка ринку; конкурентна позиція; прибутковість; технологічна позиція; діловий образ; кадровий потенціал.

2. Фактори для оцінки привабливості галузі: розмір сектору; цінові тенденції; зростання ринку; диверсифікація ринку; конкурентна структура; норма прибутку; технічні та інноваційні тенденції; соціальні фактори; екологічні вимоги; правові аспекти.

Таким чином, модель GE/McKinsey є матрицею з двовимірною системою (вісь X- конкурентоспроможність портфелю бізнесів, вісь Y- привабливість галузі), в якій кожна вісь координат розглядається як вісь багатофакторного виміру (рис.7.1). Складається матриця з дев'яти клітин і має формат 3 x 3. Кожна з осей матриці поділена на три частини, що утворюють низький, середній та високий ряди в оцінці бізнесу. У результаті формуються 9 секторів стратегічних позицій, що за своїми характеристиками можуть бути об'єднані в 3 зони:

- 1) зону «переможців»;
- 2) перехідну зону, в яку входять позиції, де стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу і сумнівні види бізнесу;
- 3) зону «переможених».

У відповідності до цього стратегічні позиції бізнесу покращуються залежно від його переміщення на матриці у напрямі з правого нижнього кута у верхній лівий.

Привабливість галузі	<i>Висока</i>	«Переможець» (1)	«Переможець» (2)	Сумнівний бізнес
		Селективне зростання		Агресивне зростання
	<i>Середня</i>	«Переможець» (3)	Середній бізнес	«Переможений» (1)
	<i>Низька</i>	Генератор прибутку	«Переможений» (2)	«Переможений» (3)
		Деінвестування		Низька активність
		<i>Низька</i>	<i>Середня</i>	<i>Висока</i>

Рис. 7.1. Матриця портфельного аналізу GE/McKinsey («привабливість–конкурентоспроможність»)

Виділяють такі етапи побудови матриці та позиціонування на ній СОБ:

1. *Оцінити привабливість галузі*, що включає виконання наступних процедур:

⇒ обрання істотних критеріїв оцінки, ключових чинників успіху для даної галузі, ринку;

⇒ визначення значимості кожного чинника («ваги» кожного фактора) у контексті корпоративних цілей (сума значимості рівна одиниці);

⇒ надання оцінки ринку за кожним з обраних критеріїв від одиниці до п'яти (1- непривабливий; 5 - дуже привабливий). Оцінка 3 - середнє значення ключових параметрів;

⇒ визначити зважену оцінку (рейтинг привабливості ринку даної СОБ) шляхом множення значимості кожного фактора на оцінку і поєднання отриманих значень за всіма чинниками.

2. *Оцінити «силу бізнесу»*, тобто конкурентоспроможну позицію за аналогічною схемою та визначити рейтинг конкурентної позиції СОБ. При цьому рівень кожної конкурентної переваги задається порівняно з найвпливовішим конкурентом.

3. *Визначити позицію кожної бізнес-одиниці за матрицею*. Внести проранговані на попередніх етапах бізнес-портфелі (СОБ) і їх параметри в матрицю, що відображаються на сітці матриці у вигляді кіл, кожне з яких відповідає загальному обсягу продажу на визначеному ринку, а частка бізнесу підприємства показується сегментом у цьому колі. При цьому координати центрів кожного кола співпадають з обчисленими параметрами відповідних СОБ.

4. *Слід визначити майбутнє*: оцінити вплив прогнозованих змін зовнішнього середовища, майбутню привабливість галузі і стратегічну позицію СОБ (табл. 7.3).

За результатами аналізу проводиться загальна оцінка, яка характеризує загальну привабливість ринку товару і конкурентну позицію підприємства на цьому ринку.

Особливістю матриці «привабливість-конкурентоспроможність» є те, що її можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції. У матриці виділяють такі типові положення, які відповідають певним категоріям СОБ у матриці «зростання–частка ринку» «важкі діти (знаки питання)», «зірки», «дійні корови», «собаки».

Головна увага в моделі GE/McKinsey зосереджена на *правильному управлінні інвестиційними процесами*. Визначаючи позиції кожного окремого сектору бізнесу в просторі стратегічних позицій матриці GE/McKinsey, одночасно виявляють очікуваний внесок кожного з них в економічну ефективність організації в цілому в найближчому майбутньому.

Недоліки моделі:

⇒ матриця допомагає формулювати стратегії, але не розкриває специфіки конкурентної поведінки на ринку;

⇒ не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих або інших бізнес-напрямків;

⇒ велика кількість критеріїв при виборі стратегії, розмитість та поверховість їх. При зростанні кількості чинників більш складною проблемою є їх вимірювання;

⇒ загальний рівень рекомендацій, труднощі вибору стратегій із можливих варіантів;

⇒ суб'єктивність оцінок позицій СОБ, що зумовлює можливі помилки;

⇒ труднощі врахування всіх особливостей ринкових відносин (кордонів і масштабу ринку);

⇒ труднощі вибору стратегій з безлічі варіантів.

Ця матриця в порівнянні з Бостонською (BCG) є більш довершеною, оскільки в ній розглядається істотно більша кількість чинників, внаслідок чого вона не призводить до спрощених висновків. Вона гнучкіша, оскільки показники обираються, виходячи з конкретної ситуації.

Таблиця 7.3.

Характеристика зон позиціонування портфелю бізнесів матриці GE/McKinsey за напрямками стратегічних дій

Зона	Характеристика	Стратегія
«Переможець» (1)	Висока привабливість – сильна конкурентоспроможність («зірки»)	Відповідає стратегія, направлена на захист свого стану переважно за допомогою додаткових інвестицій
«Переможець» (2)	Висока привабливість – середня конкурентоспроможність	Необхідним є виявлення підприємством своїх сильних і слабких сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій для отримання максимальної вигоди із своїх сильних сторін та покращення слабких
«Переможець» (3)	Середня привабливість – сильна конкурентоспроможність	Підприємству необхідно виявити найбільш привабливі ринкові сегменти та інвестувати саме в них, збільшувати обсяги виробництва і збільшувати прибутковість підприємства
Середній бізнес	Середня привабливість – середня конкурентоспроможність	Стратегія поведінки проявляється в застережливих діях: інвестуванні лише в дуже прибуткові та найменш ризиковані бізнеси
Генератор прибутку	Низька привабливість – сильна конкурентоспроможність («дійні корови»)	Пріоритетна стратегія – низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат
«Переможець» (1)	Середня привабливість – низька конкурентоспроможність	Доцільно шукати можливості розвитку в областях з низьким рівнем ризику, розвивати ті області, в яких цей бізнес має низький рівень ризику; намагатися сильні сторони бізнесу перетворювати в прибуток, а якщо це неможливо то залишити дану бізнес-область
«Переможець» (2)	Низька привабливість – середня конкурентоспроможність	
«Переможець» (3)	Низька привабливість – слабка конкурентоспроможність («собаки»)	Стратегія продовження діяльності без інвестицій, вихід товару з ринку (з даного бізнесу)

Загальний стратегічний принцип, який рекомендує модель GE/McKinsey, полягає у такому: збільшувати кількість ресурсів для розвитку та підтримання бізнесу в привабливих галузях, якщо підприємство має певні переваги на ринку, і навпаки, зменшувати ресурси, що спрямовують у певний вид бізнесу, якщо ринки або позиції підприємства на них виявляються слабкими. Для будь-якого бізнесу, що опиняється між цими двома позиціями, стратегія буде селективною.

Література

4,8,9,13,15,20,21,27

Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.

8.1. Особливості виходу підприємства на міжнародні ринки та інтернаціоналізації його стратегії.

8.2. Поняття і типи міжнародних/глобальних стратегій підприємства.

8.3. Стратегії міжнародної конкуренції М. Портера

Питання для поглибленого і самостійного вивчення теми

Теорії життєвого циклу підприємства. Приклади роздроблених і концентрованих галузей, нових і швидкозростаючих. Їх ознаки. Фактори успіху в кожному виді галузей. Стратегії галузевої орієнтації.

Питання для самоконтролю

8.1. Охарактеризуйте п'ять основних конкурентних стратегій.

8.2. Перерахуйте класичні варіанти ситуації в галузі.

8.3. Вкажіть особливості конкурентного середовища галузі на стадії зрілості.

8.4. Стратегії, характерні для підприємств в галузях, які стагнують.

8.5. Можливі варіанти конкурентних стратегій, що відповідають роздробленим галузям.

8.6. Вкажіть основні причини виходу підприємств на світовий ринок.

8.7. Визначте стратегічні можливості діяльності підприємств на світовому ринку.

8.8. Охарактеризуйте відмінності між багатонаціональною і глобальною стратегіями.

Тести

1. До якої форми інтеграції слід віднести дії підприємства, що купує транспортні, сервісні служби?

- а) квазіінтеграція;
- б) повна інтеграція;
- в) пряма інтеграція;
- г) часткова інтеграція.

2. Для якої форми інтеграції головною метою є захист стратегічно важливого джерела сировини і отримання нової конкурентної переваги?

- а) зворотня інтеграція;
- б) повна інтеграція;
- в) пряма інтеграція;
- г) часткова інтеграція.

3. Створення альянсів між різними організаційними формуваннями і між компаніями без зміни прав власності є конкретними діями стратегії:

- а) глибокого входження на ринок;
- б) горизонтальної інтеграції;
- в) пов'язаної диверсифікації;
- г) квазіінтеграції.

4. Для якої стратегії притаманно об'єднання підприємств, що конкурують в одній галузі?

- а) глобалізації;
- б) розвитку ринку;
- в) горизонтальної інтеграції;
- г) диференціації.

5. Які фактори обумовлюють доцільність вибору стратегії дезінтеграції?

- а) досягнення підприємством нових конкурентних переваг;
- б) економічна ефективність роботи постачальника;
- в) наявність на підприємстві ноу-хау;
- г) прив'язаність покупця до постачальника.

6. Який ефект не можна досягти шляхом реалізації стратегії дезінтеграції?

- а) скорочення виробничого циклу продукції;
- б) забезпечення організаційної гнучкості підприємства;
- в) синергізм від спільного використання ресурсів;
- г) мінімізацію ризиків, спричинених нестабільністю партнерів.

7. Розвиток підприємства може бути:

- а) внутрішній і зовнішній;
- б) горизонтальний і вертикальний;
- в) вертикальний і діагональний;
- г) діагональний і диверсифікований.

8. Розвиток підприємства шляхом придбання іншого або шляхом об'єднання підприємств є...

- а) горизонтальним;
- б) інтегрованим;
- в) вертикальним;
- г) діагональним.

9. Як варіант зовнішнього розвитку підприємства в міжнародно-просторовому аспекті розглядається вихід підприємства на зовнішні ринки (за межі національного ринку), що носить назву...

- а) інтернаціоналізація;
- б) глобалізація;
- в) диверсифікація;
- г) відповіді а) і б) правильні.

10. Основними сценаріями зовнішнього, тобто інтегрованого розвитку, є:

- а) зворотня і пряма вертикальна інтеграція;
- б) горизонтальна і діагональна інтеграція;
- в) інтернаціоналізація (глобалізація);
- г) усі наведені вище відповіді правильні.

11. На розвиток (зростання) підприємства за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками спрямована...

- а) зворотня вертикальна інтеграція;
- б) пряма вертикальна інтеграція;
- в) горизонтальна інтеграція;
- г) діагональна інтеграція.

12. Знаходить своє втілення у придбанні підприємством суб'єктів господарювання або у встановленні контролю над структурами, які знаходяться між підприємством і кінцевими споживачами її продукції...

- а) зворотня вертикальна інтеграція;
- б) пряма вертикальна інтеграція;
- в) горизонтальна інтеграція;
- г) діагональна інтеграція.

13. Методами вертикальної інтеграції виступають...

- а) консолідація і групування;
- б) франчайзинг і цільова пролонгація;
- в) усі наведені вище відповіді правильні;
- г) немає правильних відповідей.

14. Передбачає включення певного підприємства в якості філії дочірнього підприємства або підрозділу до складу основного...

- а) консолідація;
- б) групування;
- в) франчайзинг;
- г) цільова пролонгація.

15. Передбачає утворення групи підприємств, з виділенням основного, зінтегрованих на засадах обміну акціями (взаємної співвласності), взаємних управлінських зв'язків чи надання різноманітних послуг...

- а) консолідація;
- б) групування;
- в) франчайзинг;
- г) цільова пролонгація.

Практичні завдання

8.1. Побудуйте криву Гомпарта для конкретного виду товарів. Як відрізняються фази життєвого циклу за такими показниками: обсяг продажу, витрати, прибуток, конкуренція, покупці, ціни тощо.

8.2. Проведіть на прикладі відомої вам організації аналіз стратегічних альтернатив діяльності окремих СГЦ за допомогою матриці А. Томпсона і А. Стріклєнда. Порівняйте можливі стратегічні альтернативи для «грошових мішків» за даною матрицею.

8.3. ТОВ «Дніпро» належить до найпотужніших виробників електровимірювальних приладів. Результати аналізу портфеля продукції за методом БКГ свідчать, що СГЦ1, СГЦ5 і СГЦ6 належать до «грошових мішків», СГЦ2 - «знаків питання», СГЦ3 і СГЦ4 - «зірок». При цьому відомо, що СГЦ2 і СГЦ4 перебувають у фазі пришвидшеного зростання, СГЦ3 - сповільненого зростання, СГЦ1 - зрілості, СГЦ5 і СГЦ6 - затухання.

Дослідіть результати аналізу господарського портфеля і встановіть діагноз його стану. Обґрунтуйте можливі напрями капітальних вкладень. Поясніть, чи необхідно проводити додатковий аналіз з метою прийняття кінцевого управлінського рішення з цих питань. Запропонуйте і оцініть стратегічні альтернативи для кожного з перелічених СГЦ за методом А. Томпсона і А. Стріклєнда

8.4. Експерти компанії визначили стратегічні показники прибутку в залежності від ситуації на ринку (див. табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Варіанти розвитку ситуації на ринку

Стратегія компанії	Прибуток в залежності від ситуації		
	Ситуація №1	Ситуація №2	Ситуація №3
1. Шуруповерти,	48	67	52
2. Перфоратори,	89	24	46
3. Відбійні молотки.	72	49	76

Якщо існує ризик (експерти рахують найбільш імовірним реалізацію ситуацій №1 – 40%, №2 – 35%, №3 – 25%), то яку стратегію слід рахувати як оптимальну?

8.5.. На основі даних табл. 8.2 визначте відношення переваги фірм у конкуренції та зробіть відповідні висновки.

Таблиця 8.2

Ринкові характеристики підприємств

Характеристика	Питома вага, %	Фірма А	Фірма В	Фірма С
1.Ціна товару	30	80	70	90
2.Дотримування строків постачання	20	100	90	90
3.Якість товару	25	100	80	100
4.Система збуту	10	80	90	100
5 Менеджмент	15	90	90	100

Як зміниться ситуація , якщо оцінки по фірмі А знизяться на 15%, а по фірмі В збільшаться на 10%?

Методичні рекомендації щодо розв'язання задач

Вивчення конкуренції на прикладі моделі М. Портера.

Для цього потрібно:

1. Вивчити модель М. Портера.
2. Ранжувати чинники, що характеризують кожну з п'яти сил конкуренції за допомогою методу рангової кореляції.
3. Зробити висновки про положення організації на ринку на основі отриманих результатів.

Для кожної сили вказати п'ять причин зміни (посилення або ослаблення) характеру впливу навколишнього середовища на фірму.

Таблиця 8.3.

Причини зміни дії сили, що входить в модель Портеру

Перелік сил	Причини змін характеру впливу
1. Загроза появи товарів-субститутів	
2. Загроза появи нових конкурентів	
3. Здатність покупців диктувати свої умови	
4. Здатність постачальників диктувати свої умови	
5. Внутрігалузеве суперництво між конкурентами	

Ранжувати одержані в результаті заповнення таблиці причини змін характеру впливу за допомогою методу рангової кореляції. Для цього скласти анкети опиту експертів для кожної групи чинників (табл. 8.4).

Таблиця 8.4

Результати опиту експертів

Найменування чинників	Експерти										$\sum_{j=1}^n x_{jn}$	$\sum_{j=1}^n x_{jn} - a$	$(\sum_{j=1}^n x_{jn} - a)^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1.													
...													
n													

В процесі ранжування перший ранг присвоїти тому чиннику, який здійснює найбільший вплив на об'єкт, який досліджується.

Групова оцінка може вважатися достатньо надійною лише у тому випадку, коли спостерігається хороша узгодженість відповідей опитуваних експертів. Тому статистична обробка інформації, що одержується від експертів, повинна в обов'язковому порядку включати оцінку ступеня узгодженості думок експертів.

Ступінь зв'язку між декількома чинниками, що ранжуються, оцінюється коефіцієнтом конкордації або узгодженості. Коефіцієнт конкордації виражає узгодженість експертів при ранжируванні n об'єктів за ступенем наявності деякої характеристики X.

Припустимо, існує n об'єктів 1, 2, ..., i, ..., n, які різною мірою мають характеристику X, і хай m експертів ранжують ці об'єкти за характеристикою X. Сумарне ранжування:

$$\sum_{j=1}^m X_{j1}, \sum_{j=1}^m X_{j2}, \dots, \sum_{j=1}^m X_{jn}.$$

Цей метод формалізації апріорної інформації звичайно застосовують, коли кількість об'єктів, які ранжуються, не більше 15.

Середній ранг розраховується:

$$a = \frac{1}{2} * m * (n + 1).$$

Сума квадратів різниць між членами сумарного ранжирування і членами ряду, сформованого з середніх значень, складає:

$$S = \sum_{j=1}^m \left\{ \sum_{i=1}^n X_{ij} - \frac{1}{2} * m * (n+1) \right\}^2.$$

Величина S досягає максимуму, коли всі експерти дають однакові оцінки. Якщо визначити узгодженість експертів як відношення реальної суми квадратів різниць S до масимально можливої суми S_{\max} , виходить вираз для розрахунку коефіцієнта конкордації, який запропонував Кендалл.

$$W = \frac{S}{S_{\max}} = \frac{12 * S}{m^2 (n^3 - n)}.$$

Величина змінюється від 0 до 1. Це означає, що всі експерти дали однакові оцінки; дорівнює 0 – означає, що зв'язок між оцінкою, даною експертами, відсутній.

Для оцінки значущості коефіцієнту конкордації використовують χ^2 -розподіл з кількістю мір свободи $\varphi = n - 1$. При розподілі величини $m(n-1) * W$, яка відрізняється від χ^2 -розподілу, тому у такому разі використовують спеціальні таблиці. Перевірка значущості зводиться до перевірки статистичної гіпотези щодо рівності коефіцієнта конкордації нулю. При заданому рівні α значущості ця гіпотеза відхиляється, коли:

$$m(n-1) * W \geq \chi_{кр.}^2,$$

де $\chi_{кр.}^2$ – критичне значення χ^2 -розподілу при числі ступенів свободи $\varphi = n - 1$. В цьому випадку конкордація вважається значущою. При $\varphi = n - 1 \geq 30$ для перевірки значущості використовують нормальний розподіл.

В результаті обчислень чинники ранжують в зворотному порядку; тобто найбільший вплив робить чинник з мінімальним значенням сумарного рангу $\sum_{j=1}^m X_{jn}$.

Аналогічно розраховуються значення сумарних рангів чинників, які одержали перший рейтинг в кожній групі.

На основі проведених розрахунків зробити висновок про вплив на діяльність підприємства сил конкуренції.

Література

5,8,9,13,15,20,21,27

Тема 9. Методи портфельного аналізу підприємства

9.1. Сутність портфельного аналізу. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).

9.2. Модель «Продукт – ринок» І. Ансоффа. Тривимірна матриця Д. Абеля.

9.3. Матриця McKinsey (матриця General Electric).

9.4. Модель Shell/DPM – матриця спрямованої політики. Модель Хофера-Шендела.

9.5. Матриця життєвого циклу Arthur D. Little.

9.6. Модель стратегічного аналізу (база даних PIMS).

Питання для поглибленого і самостійного вивчення теми.

Випадки застосування кожного матричного методу в процесі вибору стратегії. Оцінка доцільності застосування різних матричних методів. Принципи адекватності застосування. Трансформація показників оцінки інтегральних показників.

Питання для самоконтролю

9.1. Які зміни відбулися в портфельних стратегіях, які обирають вітчизняні підприємці, з початку 90-х років ХХ століття по теперішній час?

9.2. Основні компоненти портфельної стратегії по І. Ансоффу.

9.3. Охарактеризуйте матрицю «зростання / доля ринку».

9.4. Суть матриці «привабливість ринку / конкурентоспроможність підприємства».

9.5. Тривимірна матриця Д. Абеля.

9.6. У чому полягають порівняльні переваги використання в стратегічному управлінні матриць І. Ансоффа, БКГ і GE (Мак-Кінсі)? Чим від них відрізняється модель Д. Абеля?

9.7. До яких сегментів ринку ви могли б віднести себе як споживача? А членів Вашої сім'ї? А своє підприємство або організацію, де ви працюєте?

9.8. Матриця «інвестиційна привабливість / рівень ризику інвестування».

9.9. Типи ідеального набору бізнесу на рівні корпорації в моделі Хофера і Шенделя.

10.10. Сутність моделі Хофера і Шенделя.

11.11. Охарактеризуйте змінні, які використовуються в моделі Хофера – Шенделя.

11.12. Характеристика загальних стратегій бізнесу.

11.13. Фази життєвого циклу.

11.14. Матриця АДЛ/ЛС.

11.15. Охарактеризуйте випадки застосування кожного з перерахованих методів.

Тести

1. Першою моделлю корпоративного стратегічного планування вважається:

- а) матриця «GE/McKinsey»;
- б) модель портфельного аналізу методом «Shell/DPM»;
- в) матриця Бостонської консультаційної групи (BCG);
- г) модель ділової переваги (BEM).

2. Стратегія направлена на захист свого положення переважно за допомогою додаткових інвестицій (за матрицею GE/McKinsey) відповідає зоні:

- а) «Переможець» (2);
- б) «Переможець» (3);
- в) «Переможець» (1).

3. У відповідності до сектору, що займають продукти у матриці Бостонської консультаційної групи, їх поділяють на такі групи:

- а) «знак питання», «важкі діти», «дійні корови»;
- б) «знак оклику», «місяць» «дійні корови», «собаки»;
- в) «знак питання», «зірки», «дійні корови», «собаки».

4. Це один із видів портфельного аналізу, що описує можливі стратегії підприємства в умовах зростаючого або ненасиченого ринку:

- а) матриця Ансоффа;
- б) матриця Бостонської консультаційної групи;
- в) комплексний аналіз PIMS.

5. Портфельна модель GE / McKinsey (Привабливість ринку / Позиція в конкуренції) являє собою:

- а) матрицю, яка складається з 9 клітинок для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямків господарської діяльності підприємства;
- б) матрицю розміром 5×4 , де всі види бізнесу компанії розташовані відповідно до стадій життєвого циклу галузі та їхніх конкурентних позицій;
- в) модель, представлену у вигляді балансового рівняння.

6. Позиція матриці «стратегія згортання бізнесу» в моделі Shell/DPM має такі характеристики:

- а) підприємство посідає достатньо сильну позицію у непривабливій галузі;
- б) підприємство займає слабкі позиції на ринку при середній привабливості галузі;
- в) підприємство займає слабкі позиції у непривабливій галузі.

7. Головне теоретичне положення моделі ADL / LG полягає в тому, що:

- а) окремий вид бізнесу компанії може знаходитися на одній із стадій життєвого циклу (зародження, розвиток (зростання), зрілість, старіння (занепад)), і його потрібно аналізувати на основі урахування зв'язку з цією стадією;
- б) існує емпірична залежність між витратами і обсягом виробництва, що дає змогу проводити стратегічний аналіз стану і характеру розвитку конкретних видів бізнесу;
- в) всі сектори бізнесу підприємства ранжуються як кандидати з погляду отримання додаткових інвестицій за кількісними та якісними параметрами.

8. Модель BCG побудована на базі:

- а) детермінованої залежності між рівнем конкуренції і позицією підприємства у галузі;
- б) теоретичної залежності між витратами виробництва і прибутковістю;
- в) емпіричної залежності між витратами і обсягом виробництва;
- г) функціональної залежності між конкурентною позицією підприємства і часткою ринку.

9. Відносна частка ринку секторів бізнесу у моделі BCG вимірюється:

- а) за звичайною стобальною шкалою;
- б) за логарифмічною шкалою;
- в) за експоненційною шкалою;
- г) величиною кола, що позначає сектор бізнесу.

10. Сектор бізнесу, що характеризується низькими темпами зростання ринку і відносно високою часткою на ринку, називається:

- а) «зіркою»;
- б) «собакою»;
- в) «важкою дитиною»;
- г) «дійною коровою».

11. Головний фінансовий (грошовий) потік у моделі BCG має спрямовуватися:

- а) від правого нижнього квадрата до лівого верхнього;
- б) від лівого нижнього квадрата до лівого верхнього;
- в) від лівого верхнього квадрата до правого нижнього;
- г) від правого верхнього квадрата до лівого нижнього.

12. Яка з перерахованих нижче рекомендацій може бути прийнятною для стратегічних господарських підрозділів (СГП), чий продукт позиціоновано на матриці BCG у зоні «зірок»:

- а) перегляд стратегії концентрування у відповідній галузі;
- б) продовження концентрування у відповідній галузі;
- в) диверсифікація в інші галузі;
- г) злиття або продаж підрозділу іншій фірмі, яка запропонує прийнятні умови.

13. Головною особливістю моделі GE / McKinsey, порівняно з моделлю BCG, є:
- оцінка конкурентних позицій підприємства у галузі;
 - представлення моделі у вигляді матриці;
 - використання результатів для прийняття рішень з інвестиційної стратегії;
 - врахування суб'єктивних факторів бізнесу, які важко кількісно оцінити.
14. Серед індикаторів ринкової привабливості бізнесу у моделі GE / McKinsey немає такого фактора:
- темп зростання ринку;
 - дистрибуторська мережа;
 - норма прибутку у галузі;
 - цінності споживачів.
15. Згідно з пропозиціями Т. Нейлора, для сумнівного бізнесу у моделі GE/McKinsey рекомендується така стратегія:
- вихід з бізнесу;
 - отримання доходів, скорочення діяльності;
 - отримання доходів;
 - інвестування.

Практичні завдання

9.1. Підприємство «NNN» охоплює чотири сфери господарчої діяльності, які стосуються різних галузей і представлені в структурі фірми самостійними господарськими підрозділами А, Б, В, Г. Фахівцями було проведено дослідження факторів привабливості ринку й конкурентної позиції, результати якого наведено в табл. 1.9 і 1.10. Наведена інформація характеризує конкурентоспроможність підприємства «NNN» в секторах бізнесу А, Б, В, Г і ринкову перспективність цих секторів.

Таблиця 9.1

Дані оцінювання факторів привабливості ринку

Фактори привабливості й конкурентної позиції	Вага				Оцінка (за 5-бальною шкалою)			
	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
Привабливість ринку								
Загальний обсяг ринку	0,20	0,10	0,15	0,20	4	5	3	4
Показник темпів росту на рік	0,20	0,10	0,15	0,15	5	4	4	3
Маржа	0,15	0,05	0,10	0,10	4	3	3	5
Інтенсивність конкуренції	0,15	0,05	0,10	0,15	2	2	5	4
Технологічні вимоги	0,15	0,20	0,15	0,20	4	5	3	4
Вплив інфляції	0,05	0,15	0,05	0,10	3	5	5	4
Енергоємність	0,05	0,15	0,05	0,05	2	4	3	5
Вплив навколишнього середовища	0,05	0,20	0,25	0,05	3	3	2	4

Політичний аспект	Повинні бути прийнятними	Повинні бути прийнятними	Повинні бути прийнятними	Повинні бути прийнятними				
Юридичний аспект								
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00	1,00				

Таблиця 9.2

Дані оцінювання факторів конкурентної позиції

Фактори привабливості й конкурентної позиції	Вага				Оцінка (за 5-бальною шкалою)			
	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
Ефективність бізнесу								
Частка ринку	0,10	0,05	0,05	0,05	4	4	3	5
Темпи збільшення частки ринку	0,15	0,15	0,10	0,15	2	3	4	5
Якість продукції	0,10	0,15	0,15	0,10	4	2	3	4
Репутація марки	0,10	0,10	0,10	0,10	5	3	4	3
Розподіл продукції	0,05	0,10	0,10	0,15	4	3	4	3
Ефективність просування	0,05	0,05	0,05	0,05	3	3	4	4
Можливості виробництва	0,05	0,10	0,10	0,10	3	4	3	2
Ефективність виробництва	0,05	0,05	0,10	0,05	2	4	2	3
Витрати підрозділу	0,15	0,05	0,05	0,05	3	3	4	2
Постачання	0,05	0,15	0,15	0,10	5	2	3	3
Управлінський апарат	0,15	0,05	0,05	0,10	4	4	3	4
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00	1,00				

Завдання:

Визначте і проаналізуйте позиції господарських підрозділів компанії за допомогою матриці Мак-Кінсі на основі даних таблиць.

З урахуванням того, які позиції займають підрозділи компанії за матрицею Мак-Кінсі, визначте рекомендовану стратегію.

Проаналізуйте новий бізнес-портфель компанії, який може бути одержаний у результаті реалізації запропонованої стратегії.

9.2. В таблиці 9.3 наведені результати маркетингових досліджень ринку миючих засобів, на якому працює компанія ООО «». Фірма спеціалізується на виробництві й продажу миючих засобів. Компанія містить у собі шість стратегічних бізнес-одиниць (СБО): А, Б, В, Г, Д, Ж.

Використовуючи метод аналізу бізнес-портфеля компанії, запропонований Бостонською консалтинговою групою, необхідно:

- визначити стратегічні позиції кожної СБО компанії і сформулювати висновок про стан компанії в цілому;

- описати можливості практичного використання матриці БКГ і запропонувати свої рекомендації щодо майбутніх стратегій кожної СБО;

- проаналізувати новий бізнес-портфель компанії, що може бути одержаний у результаті реалізації запропонованої стратегії.

Таблиця 9.3

Результати маркетингових досліджень ринку миючих засобів

СБО	Обсяг продажу СБО (млн. грн.)	Кількість конкурентів	Обсяг продажу у перших трьох конкурентів (млн. грн.)			Темпи зростання ринку (%)
А	0,5	8	0,7	0,7	0,5	15
Б	1,6	22	1,6	1,6	1,0	18
В	1,8	14	2,6	1,2	1,0	7
Г	3,2	5	1,8	0,8	0,7	4
Д	0,5	10	2,5	1,8	1,7	4
Ж	3,1	3	1,9	0,7	0,5	16

9.3. Підприємство планує розширити свою частку ринку. Є така інформація про ринок та підприємство:

Темп розвитку ринку - 5% на рік.

Обсяг ринку - 25 млн. виробів.

Рентабельність вкладеного капіталу - 20%.

Прогнозна частка підприємства на ринку - 20%, що є досить високою для галузі, що аналізується.

Складена дистриб'ютором ціна реалізації 5 грн. за виріб є невисокою ціною, прийнятною для споживачів.

Умовно-змінні витрати становлять: витрати на матеріал - 1,50 грн., заробітна плата працівникам - 1,10 грн. за год., витрати на збут-0,15 грн.

Умовно-постійні витрати - 5 млн. грн. за рік.

Сума основного капіталу підприємства становить 12 млн. грн., оборотного капіталу 3 млн. грн.

Завдання:

а) обґрунтуйте варіант маркетингової стратегії підприємства, використовуючи матрицю маркетингових стратегій за ринковими характеристиками.

б) якою інформацією повинні володіти керівники підприємства щодо конкурентів, для того, щоб зважено прийняти рішення про маркетингову стратегію?

Методичні рекомендації щодо розв'язання задач

У 1975 р. британо-голландська хімічна компанія Shell розробила і впровадила у практику стратегічного аналізу і планування модель, яка отримала назву «матриця спрямованої політики» або модель «Shell»–DPM (The Directional Policy Matrix). Модель є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу моделі BCG та продовженої в моделі GE/McKinsey.

Таблиця 9.4

Спільні риси моделі «Shell»–DPM з BCG і GE/McKinsey та її особливості

Спільні риси моделі «Shell»–DPM з		
<i>BCG</i>	<i>BCG та GE/McKinsey</i>	<i>GE/McKinsey</i>
Критерій стратегічного вибору базується на оцінці напрямів грошових потоків, що є показником короткострокового планування	Мають вигляд двофакторної моделі	Стратегічний простір моделей поділений на 9 частин (3x3). Базуються на великій кількості як якісних, так і кількісних показників діяльності, оцінка яких дозволяє позиціонувати СОБ за напрямками. Критерій стратегічного вибору базується на оцінці віддачі інвестицій, що є показником довгострокового планування. Необхідність вибору факторів зі значним впливом за допомогою вагових коефіцієнтів
Відмінні риси моделі «Shell» – DPM		
Орієнтує менеджерів на перерозподіл певних потоків із бізнес-областей, що спрямовують грошову масу в бізнес-області з високим потенціалом віддачі інвестицій в майбутньому (тобто розглядає діяльність в перспективі)	Можуть розглядатися види діяльності, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, а тому розгляд зміни картини стратегічного позиціонування видів діяльності є невід'ємною частиною моделі	Зосереджено більшу увагу на кількісних параметрах діяльності. Значна увага приділена напрямам грошових потоків та їх взаємозв'язку з перспективними напрямками розвитку діяльності

Вона синтезує можливості попередніх двох матриць (оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткотерміновій перспективі – матриця «зростання–частка ринку»; оцінку віддачі інвестицій, тобто показника більш віддаленої перспективи – матриця «привабливість–конкурентоспроможність»), при цьому має принципові особливості (табл. 9.4).

Поява моделі «Shell»–DPM зумовлена необхідністю вибору довгострокової інвестиційної стратегії у нестабільних економічних умовах, викликаних світовою енергетичною кризою та неспроможністю зробити це за допомогою вже відомих методик стратегічного аналізу.

Модель «Shell»–DPM є двовимірною матрицею, осі якої відображають параметри

конкурентоспроможності СОБ (вісь Y) та перспективи розвитку галузі (вісь X) і складається з 9 клітин (3x3) (рис. 9.1).

Конкурентоспроможність	Низька	(1) Вихід з ринку (деінвестування)	(2) Повільне згорання операцій або обережне продовження	(3) Посилення позицій (збільшення інвестицій) або вихід
	Середня	(4) Повільне згорання бізнесу	(5) Обережне продовження та розвиток бізнесу	(6) Посилення активності, (збільшення інвестицій)
	Висока	(7) Акумуляція прибутку	(8) Зростання бізнесу, лідерство	(9) Лідерство
		Погані	Середні	Хороші

Перспектива розвитку ділового сектору

Рис. 9.1. Матриця «галузева привабливість–конкурентоспроможність»
(спрямованої політики)

Показники конкурентоспроможності секторів бізнесу представлені переліком: відносна частка ринку, охоплення мережі дистриб'юторів, ефективність мережі дистриб'юторів, технологічні навички, ширина і глибина асортиментного портфелю, обладнання і розташування, ефективність виробництва, крива досвіду, виробничі запаси і якість продукції, науково-дослідний потенціал, економія та масштаби виробництва, до та післяпродажне обслуговування.

Перспектива розвитку ділового сектору включає показники: темпи зростання галузі, відносна галузева норма прибутку, ціна покупців, прихильність покупців до товарної марки, важливість конкурентного упередження, стабільність галузевої норми прибутку, технологічні бар'єри для входу в галузь, значення договірної дисципліни у галузі, вплив постачальників та держави в галузі, рівень використання галузевих потужностей, здатність продукції до заміни, імідж галузі в суспільстві.

Модель «Shell»–DPM має можливість обрати певну стратегію залежно від визначених пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкретного виду продукції або грошовий потік (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

Характеристика секторів матриці спрямованої політики” за напрямками обрання стратегій розвитку бізнесу

№ сектору матриці	Назва	Характеристика	Стратегія розвитку
1	Вихід з ринку (деінвестування)	Підприємство посідає слабкі позиції у непривабливій галузі	Оскільки підприємство, яке потрапляє у цю клітину матриці, майже завжди втрачає кошти, необхідно зробити все можливе, щоб позбавитися від такої діяльності
2	Повільне згорання операцій або обережне продовження діяльності	Підприємство посідає слабкі позиції у галузі із середньою привабливістю	Характерним є відсутність інвестицій, все управління зосереджується на балансі потоку грошових коштів. Необхідно намагатися утримуватися на даній позиції, доки вона дає прибуток; поступово згортати діяльність
3	Посилення позицій або згорання діяльності	Підприємство посідає слабкі позиції у привабливій галузі	Можливими стратегіями є збільшення інвестування (якщо за результатами аналізу виявляється, що підприємство здатне боротися за лідерство в галузі) або залишити цей бізнес (у разі, якщо спроба посилити конкурентні позиції вимагає занадто великих та ризикованих інвестицій)
4	Повільне згорання діяльності	Підприємство посідає середні позиції у непривабливій галузі	Оскільки малоімовірно, що потрапляючи на дану позицію, підприємство буде продовжувати отримувати дохід, стратегією, що пропонується, буде не розвивати цей вид діяльності, а поступово перетворювати фізичні активи і стан на ринку у грошову масу, а потім використати мобільні власні ресурси для освоєння більш перспективного виду діяльності
5	Обережне продовження та розвиток діяльності	Підприємство займає середні позиції у галузі з середньою привабливістю	Можливою стратегією є обережне інвестування з впевненістю, що віддачу буде отримано швидко
6	Посилення активності	Галузь є середньою за привабливістю, але підприємство посідає у ній сильні позиції	У такому випадку доцільно намагатися зберегти поточні позиції, оскільки ці позиції можуть забезпечити необхідні фінансові ресурси для самофінансування і генерувати додаткові кошти, які можна інвестувати в інші перспективні види діяльності
7		Підприємство	Діяльність, що потрапляє у цю клітину, є основним джерелом

	Акумулявання прибутку	посідає достатньо сильну позицію у непривабливій галузі	доходу підприємства. Оскільки жодного розвитку її діяльності у майбутньому, як правило, не прогнозується, то стратегія полягає у тому, щоб здійснювати незначні інвестиції, отримуючи максимальний дохід
8	Зростання бізнесу, лідерство	Підприємство посідає середні позиції у привабливій галузі	Стратегія полягає в інвестуванні (інвестиції можуть бути значними, здійснюючи при цьому детальний аналіз) з метою перетворення на лідера. Необхідні інвестиції будуть більшими, ніж очікуваний дохід, і тому можуть знадобитися додаткові капіталовкладення за рахунок інших секторів бізнесу
9	Лідер бізнесу	Галузь є привабливою і підприємство посідає у ній сильні позиції	Підприємство продовжує розвиватися з метою захисту провідних позицій (будуть потрібні великі капіталовкладення, більші, ніж можна забезпечити за рахунок власних можливостей)

Стратегічний баланс передбачає, насамперед, баланс зусиль підприємств у кожній з галузей (секторів бізнесу) залежно від стадії життєвого циклу, у якій вони перебувають. Таке балансування дає впевненість, що на стадії зрілості бізнесу завжди буде достатньо фінансових ресурсів для того, щоб підтримати відтворювальний цикл підприємства шляхом інвестування у нові перспективні види діяльності (передбачає, що види діяльності, які утворюють основну масу доходу, мають достатній обсяг продажу, щоб фінансувати діяльність, яка розвивається).

Як і багато інших моделей стратегічного аналізу та планування, модель «Shell»–DPM є описово-інструктивною (може використовуватися як для опису фактичної чи очікуваної позиції, так і для визначення можливих стратегій) та призначена допомагати в прийнятті стратегічних рішень. Однією з можливостей цієї моделі є візуалізації змін і розвитку стратегічних позицій у часі, оскільки вона не прив'язується до фінансових показників, і тому не підвладна впливу факторів, які можуть обумовити виникнення помилок (наприклад, інфляції). Для того, щоб побачити зміни за певний період, необхідно скористатися результатами аналізу для кожного періоду та порівняти їх.

До *переваг* моделі «Shell»–DPM слід віднести:

- ⇒ можливість підтримувати баланс між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних видів СОБ;
- ⇒ позиціонування на матриці СОБ, які перебувають у різних фазах життєвого циклу продукту;
- ⇒ вирішення проблеми поєднання якісних і кількісних показників в єдину параметричну систему.

Серед *недоліків* виділяють:

- ⇒ умовний вибір показників для стратегічного аналізу;

- ⇒ суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників;
- ⇒ важкість оцінки найбільш суттєвих показників та достатньої кількості для аналізу;
- ⇒ «зважування» показників під час конструювання шкал матриці дуже ускладнено;
- ⇒ неточність результатів порівняння СОБ, які належать до різних галузей (пов'язано з помітною залежністю показників від галузі);
- ⇒ сфера використання моделі обмежена рамками капіталомістких галузей (нафтопереробка, металургія).

Комплексний аналіз PIMS

Комплексний аналіз PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – методика аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток, розроблена в середині 60-х років ХХ ст. в компанії «General Electric» та ґрунтується на вивченні досвіду функціонування понад 3000 північноамериканських та європейських фірм.

Основа проекту – використання емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (таких, як ринкова частка, якість продукції, вертикальна інтеграція) та ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та спроможністю підприємства акумулювати готівкові кошти.

Таким чином, завданням цієї методики є встановлення кількісних закономірностей впливу факторів виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств з метою визначення, які стратегії слід обирати в конкретних ринкових умовах.

Внаслідок аналізу даних про функціонування підприємств, що містяться в базі проекту, визначені понад 30 факторів, що впливають на довгостроковий прибуток (дозволяють виявити біля 67 % факторів успіху компанії), які в сукупності на 80 % пояснюють відмінності в показниках ефективності діяльності підприємств. При цьому фактори згруповані в п'ять класів. Серед них:

1. Привабливість ринкових умов:

- ⇒ швидкість зростання галузі в довгостроковій перспективі (4-10 років);
- ⇒ швидкість зростання галузі в короткостроковій перспективі (до 3-х років);
- ⇒ стадія життєвого циклу продукту.

2. Сила конкурентних позицій:

- ⇒ частка ринку;
- ⇒ відносна частка ринку;
- ⇒ відносна якість продукту;
- ⇒ відносна величина асортиментного портфелю.

3. Ефективність використання інвестицій

- ⇒ інтенсивність інвестицій (співвідношення сумарних інвестицій та обсягу продажу; сумарних інвестицій та доданої вартості);
- ⇒ інтенсивність основного капіталу (співвідношення основного капіталу та обсягу продажу);
- ⇒ вертикальна інтеграція (співвідношення доданої вартості та обсягу продажу);

⇒ відсоток використання виробничих потужностей.

4. Використання бюджету за напрямками:

⇒ витрати на маркетинг щодо обсягу продажу;

⇒ витрати на НДЦКР щодо обсягу продажу;

⇒ затрати на нові продукти щодо обсягу продажу.

5. Поточні зміни в стані на ринку:

⇒ зміна ринкової частки.

Ряд дослідників виділяють лише 3 класи (включають конкурентну позицію бізнесу, ринкову ситуацію та виробничу структуру, де показники останньої відповідають переліченим в структурі класу ефективності використання ресурсів), фактори які притаманні будь-якій галузі економіки.

Всі перелічені стратегічні фактори певним чином взаємопов'язані. Тому, в проекті велика увага приділяється побудові емпіричної залежності, що відображає ці взаємозв'язки у вигляді двомірних матриць (наприклад, ціна – якість, рівень якості – частка ринку, рівень якості – інтенсивність інвестицій, частка ринку – прибуток на інвестиції тощо). У межах таких залежностей в результаті досліджень отримано результати, які показали, що прибутковість (відношення величини прибутку (до вирахування податків) до інвестицій) збільшується зі зростанням показника відносно ринкової частки конкретних цільових ринків (табл. 9.6).

Таблиця 9.6.

	Залежність прибутку від частки ринку				
	Частка ринку, %				
	менше 7	від 7 до 15	від 15 до 23	від 23 до 38	більше 38
Прибутковість, %	10	16	21	23	33

Однак, така залежність спостерігається не завжди. Дослідження також показали, що розглянута тенденція не поширюється на високоприбуткові бізнеси, які мають низькі показники ринкової частки. Крім того, вартість завоювання високих показників ринкової частки може перевищувати додатково отриманий прибуток. Також слід враховувати той факт, що підприємства, які випускають високоякісну продукцію, є більш прибутковими, що не залежить від частки ринку.

У процесі здійснення аналізу за даними розглянутої залежності менеджмент підприємства може порівнювати дані, що характеризують діяльність функціонуючих в галузі підприємств, з емпіричним матеріалом моделі і на цій основі прогнозувати очікуваний рівень прибутку від інвестицій підприємства, приймати управлінські рішення про те, які зміни необхідні підприємству для досягнення поставлених цілей.

Модель PIMS розроблена для високорозвинених, насичених, відносно стійких ринків та видів бізнесу, а тому має для економіки обмежене застосування.

Підсумувавши все вищевикладене слід зазначити, що цільовим спрямуванням портфельного аналізу є оцінка товарно-ринкових можливостей підприємства, взаємозв'язку між окремими видами діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на запитання, якими видами діяльності підприємству слід займатися, якою має бути структура цих видів діяльності.

Найпопулярніші методики аналізу портфеля підприємства зводяться до побудови двовимірних матриць. Незалежно від того, яку з методик застосовують, портфельний аналіз проводиться за однією схемою: СОБ оцінюють з позицій відносної конкурентоспроможності (порівняно з основними конкурентами), прибутковості і перспективи розвитку (зростання) відповідних стратегічних зон господарювання. Обрання тієї чи іншої методики портфельного аналізу залежить від завдань, що поставлені перед аналітиком; необхідної глибини аналізу та факторів впливу, що обираються; часового проміжку, на який розробляється стратегія.

Література
6,8,9,13,15,16,20,27

Тема 10. Альтернативність у стратегічному виборі.

- 10.1. Базові конкурентні стратегії одиночного бізнесу.
- 10.2. Вибір інвестиційної стратегії в одиночному бізнесі.
- 10.3. Наступальна і захисна стратегії.
- 10.4. Цифрові стратегії.

Питання для поглибленого і самостійного вивчення теми

Приклади реалізації конкурентних стратегій. Актуальність реалізації інвестиційної стратегії. Методи конкурентної боротьби. Сутність та відмінності цифрових і онлайн стратегій підприємств. Формування цифрової фірми. Перебудова системи управління цифровою організацією.

Питання для самоконтролю

- 10.1. Охарактеризуйте процес вибору наочної області бізнесу.
- 10.2. Опишіть можливі базові конкурентні стратегії одиночного бізнесу.
- 10.3. Визначте, яка базова стратегія реалізується на підприємстві, на якому Ви проходите практику.
- 10.4. Перерахуйте властивості базових стратегій і випадки їх застосування.
- 10.5. Суть інвестиційної стратегії в одиночному бізнесі і параметри її вибору.
- 10.6. Охарактеризуйте способи наступу в конкурентній боротьбі в галузі.
- 10.7. Перерахуйте типові стратегічні помилки.
- 10.8. Охарактеризуйте стратегічні помилки на шляху до цифрової трансформації.
- 10.9. Особливості стратегії цифрової безпеки.
- 10.10. Основні типи правової стратегії.

Тести

- 1. На які цілі спрямовані альтернативні стратегії?
 - а) на одну загальну мету;
 - б) на різні цілі;
 - в) на зростання прибутку;
 - г) на ієрархічні цілі.

- 2. На які цілі спрямовані різні типи стратегій?
 - а) на одну загальну мету;
 - б) на різні цілі;
 - в) на зростання прибутку;
 - г) на ієрархічні цілі.

3. Які фактори не є основою формування стратегічних альтернатив?

- а) цілі підприємства;
- б) результати стратегічного аналізу;
- в) місія підприємства;
- г) досвід керівництва.

4. Які критерії не є основою оцінки сформованого стратегічного портфеля?

- а) кількість варіантів досягнення цілей;
- б) перелік запропонованих альтернатив;
- в) рівень прибутковості, що очікується від реалізації альтернативи;
- г) спрямованість альтернатив на досягнення поставлених цілей.

5. Оберіть перелік стратегічних альтернатив для підприємства, що обрало стратегію зростання і товар якого знаходиться на стадії насичення:

- а) вдосконалення діяльності і розширення ринку збуту;
- б) розробка нового продукту і модернізація наявного ринку;
- в) модифікація товару і глибоке входження на ринок;
- г) зняття вершків і елімінація товару

6. Стратегічні інвестиційні ресурси – це:

- а) кошти, які підприємство може мобілізувати окрім тих коштів, які витрачаються на забезпечення короткотермінової рентабельності;
- б) кошти, які підприємство вкладає у розробку нових стратегій;
- в) кошти, які компанія вкладає у нові стратегічні господарські підрозділи;
- г) доходи, які отримані від стратегічних інвестицій.

7. Головним критерієм під час проведення стратегічного аналізу інвестиційних проектів є:

- а) отримання найбільшої чистої приведеної вартості;
- б) отримання найбільшої майбутньої вартості;
- в) мінімальний обсяг початкових інвестицій;
- г) досягнення ринкової стратегічної мети.

8. Для аналізу розриву (прогалини) між стратегічними цілями і реальними можливостями підприємства та відповідності його поточної стратегії цим цілям, які знаходять своє відображення в оптимальній стратегії для підприємства, і визначення (генерації) на цій основі стратегії поведінки, тобто для вибору СА поведінки для однопрофільних (однобізнесових, спеціалізованих) підприємств доцільно розробляти...

- а) стратегічні альтернативи;
- б) набір цілей підприємства;
- в) профіль стратегії підприємства;
- г) стратегію підприємства.

9. Всі найважливіші характеристики стратегії підприємства (політика зростання, ринкова диференціація, продуктова диференціація, лідерство за витратами) оцінюють в балах (за 5-ти бальною шкалою від -5 до +5) і заносять в таблицю для ...

- а) вибору стратегічних альтернатив;
- б) визначення цілей підприємства;
- в) вибору стратегії підприємства;
- г) складання профілю стратегії підприємства.

10. Для ліквідації стратегічного розриву (прогалини) підприємству необхідно звернути увагу на освоєння випуску нових модифікацій продукції. Цей метод придатний для...

- а) однопрофільних підприємств;
- б) багатопрофільних підприємств;
- в) двопрофільних підприємств;
- г) трьохпрофільних підприємств.

11. На основі сформульованої місії та мети (цілей) підприємства, а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу, формулюють (розробляють) різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства, тобто визначають...

- а) можливі шляхи досягнення цілей;
- б) можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей;
- в) можливості підприємства;
- г) стратегічні альтернативи.

12. Кожна з альтернативних стратегій, виходячи з прогнозу розвитку зовнішнього оточення, повинна представляти...

- а) можливі шляхи досягнення цілей;
- б) можливості підприємства;
- в) конкретну програму розвитку певного підприємства;
- г) можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей.

13. У пошуку альтернативних заходів зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку полягає зміст...

- а) економічного аналізу;
- б) математичного аналізу;
- в) портфельного аналізу і планування;
- г) фінансового аналізу.

14. Тест-таблиця Х. Вільдемана при розгляді особливостей ринку викладає:

- а) великий розмір ринку, різноманіття товарів на ринку, темп росту ринку, вимірність ринок у залежності від тимчасових характеристик;
- б) великий розмір ринку, товарів на ринку, віддаленість ринку від виробників товару, мінливість ринку;

- в) великий розмір ринку, різноманіття товарів на ринку, темп роста ринку та його приховані резерви, мінливість ринку в залежності від економічної та політичної ситуації в країні;
- г) великий розмір ринку, різноманіття товарів на ринку, темп роста ринку, мінливість ринку.

15. Тест-таблиця Х. Вільдемана при розгляді найважливіших факторів конкурентоспроможності враховує:

- а) витрати, сервіс, якість, цінову політику, випередження в нововведеннях, рекламу;
- б) витрати, сервіс, якість, гнучкість, випередження в нововведеннях;
- в) витрати, сервіс, якість, гнучкість ціноутворення, імідж фірми;
- г) витрати, сервіс, якість, кількість товару, гнучкість, випередження в нововведеннях;

Практичні завдання

10.1. Автотранспортному підприємству, яке здійснює вантажні перевезення, необхідно збільшити обсяг свого оборотного капіталу на 10000 грн. У нього є три альтернативи фінансування:

- а) скористатися комерційним кредитом, відмовившись від знижки, що надається на умовах «3/10, чисті 30»;
- б) взяти позику в банку під 15% (це зажадає від компанії підтримки 12% резервного залишку);
- в) емітувати комерційний вексель зі ставкою 12%.

Витрати, пов'язані з розміщенням, складуть 100 000 грн. За кожні 6 місяців. Припускаючи, що фірма воліла б більш гнучке фінансування, і знаючи, що додаткові витрати придбання цієї гнучкості складуть не більше 2% в рік, визначте, яку з альтернатив слід обрати компанії.

10.2. В результаті розв'язання ігрової моделі отримано наступні варіанти вибору стратегії підприємства (табл. 10.1, табл. 10.2, табл. 10.3).

Таблиця 10.1

Аналіз стратегії випуску продукції за критерієм Вальда

Варіант стратегії	Імовірний розмір прибутку (g) залежно від імовірних коливань попиту, тис. грн.				$\alpha_i = \min g_{ij}$	$S_{opt} = \max \min g_{ij}$
	570	655	760	855		
570 (S_1)	300	300	300	300	300	300
655 (S_2)	255	350	350	350	255	
760 (S_3)	210	305	400	400	210	
855 (S_4)	165	260	355	450	165	

Таблиця 10.2

Аналіз стратегії випуску продукції за критерієм Севіджа

Варіант стратегії	Імовірний розмір прибутку (g) залежно від імовірних коливань попиту, тис. грн.				max g_{ij}	$S_{opt} = \min \max_{ij}$
	570	655	760	855		
570 (S_1)	0	0	0	0	0	0
655 (S_2)	95	0	0	0	95	
760 (S_3)	190	95	0	0	190	
855 (S_4)	285	190	95	0	285	

Таблиця 10.3

Аналіз стратегії випуску продукції за критерієм Гурвіца

Варіант стратегії	max g_{ij}	min g_{ij}	W ($\chi=0,5$)*	$S_{opt} = \max W$
570 (S_1)	300	300	300,0	
655 (S_2)	350	255	302,5	
760 (S_3)	400	210	305,0	
855 (S_4)	450	165	307,5	307,5

* X – критерій оптимізму/песимізму.

Обґрунтуйте остаточний вибір стратегії підприємства, зважуючи переваги і недоліки пріоритетів в окремих методах оцінювання ризику діяльності.

Підприємство має три стратегії виробництва продукції: S_1, S_2, S_3 . Залежно від зміни ринкової кон'юнктури в зв'язку з наявними можливостями реалізації варіанти середньорічного прибутку подані у вигляді матриці платоспроможного попиту з урахуванням очікуваного значення витрат у випадку несплати послуг (табл. 4).

Таблиця 10.4

Аналіз стратегії надання послуг при невизначеній кон'юнктурі

Обсяг послуг, тис. грн.	Імовірний розмір прибутку (g) залежно від імовірних коливань попиту, тис. грн.				$\alpha_i = \min g_{ij}$	W
	570	655	760	855		
655 (S_1)	- 75	200	200	200		
760 (S_2)	-140	70	240	240		
855 (S_3)	- 205	70	175	270		

i- номер рядка; j- номер графі.

Потрібно вибрати оптимальну стратегію надання послуг. Для вирішення складіть ігрову модель за критерієм Вальда (максиміну). Зробіть висновки.

Методичні рекомендації щодо розв'язання задач

До основних критеріїв, які доцільно використовувати у процесі господарської діяльності підприємства можна віднести критерії Вальда, Севіджа, Гурвіца та Ходжа-Лемана. Використання даного математичного апарату дасть змогу управляти ризиками у процесі прийняття господарських рішень та вибору стратегій, особливо тих, що стосуються капіталовкладень в основні засоби підприємства. Даний аспект управлінської діяльності в значній мірі потребує математичної підтримки, оскільки, як правило, інвестування в основні засоби передбачає значні фінансові витрати для підприємства і, як наслідок, високий рівень відповідальності для управлінця. Розглянемо стисло особливості застосування та математичний зміст вищезгаданих критеріїв.

Критерій Вальда

Даний критерій ефективно функціонує в умовах повної невизначеності та дає змогу розрахувати мінімальний позитивний ефект від того чи іншого господарського рішення.

Математичний зміст даного критерію виражається наступною формулою:

$$Z_v = \max_i(\min_j(a_{ij}))$$

де Z_v - значення критерію Вальда;

a_{ij} - оцінка ефективності i -ї альтернативи при настанні j -го стану зовнішнього середовища.

Критерій Вальда доцільно використовувати тоді, коли не має точних даних про стан зовнішнього середовища (тобто тих факторів, які безпосередньо впливають на ефективність нашого рішення і на які ми самі не можемо у достатній мірі вплинути) або коли необхідно повністю виключити будь-який ризик.

Критерій Севіджа

Даний критерій доцільно застосовувати у випадках, коли у зовнішньому середовищі можуть виникнути не прогнозовані фактори, вплив яких створює такі умови, які виявляються для стратегії кращими за очікуванні.

Наприклад, покращилися погодні умови, впала ціна на сировину, конкуренція зменшилась на ринку у порівнянні з прогнозованими очікуваннями, тощо.

Формула для розрахунку критерію Севіджа має такий наступний вигляд:

$$Z_s = \min_i(\max_j(a_{ij}))$$

де Z_s - значення критерію Севіджа;

a_{ij} - оцінка ефективності i -ї альтернативи при настанні j -го стану зовнішнього середовища.

Таким чином, даний критерій (на відміну від критерію Вальда) припускає, що фактори зовнішнього середовища здатні діяти сприятливим по відношенню до ОПР чином, тобто краще, ніж очікувалося.

Критерій Гурвіца

Критерій Гурвіца рекомендує ОПР обирати той варіант рішення, який займає проміжне місце між крайнім песимізмом та крайнім оптимізмом по відношенню до стану зовнішнього середовища. Даний критерій, як і критерій Севіджа, допускає певну міру ризику при прийнятті господарського рішення і тому може бути застосований лише у тих ситуаціях, які не здатні призвести до значних ускладнень діяльності ОПР у випадку прийняття невдалого рішення. Наприклад, критерієм Гурвіца можна керуватися при обранні програмного забезпечення для більш ефективної роботи з клієнтською базою підприємства.

Математичний зміст даного критерію виражається формулою:

$$Z_G = y * \min(e_{ij}) + (1 - y) * \max(e_{ij}),$$

де Z_G – значення критерію Гурвіца;

a_{ij} - оцінка ефективності i -ї альтернативи при настанні j -го стану зовнішнього середовища;

y – коефіцієнт «песимізму» ОПР, який знаходиться в межах від 0 до 1.

У випадку, коли значення y дорівнює 1 даний критерій автоматично перетворюється на критерій Вальда.

Критерій Ходжа-Лемана

Даний критерій базується одночасно на критеріях Вальда та Байеса-Лапласа і використовується у ситуаціях, коли стратегія ає деяку недовіру стосовно розподілу вірогідностей настання певних подій у зовнішньому середовищі. У випадку, коли $d=1$, то даний критерій фактично перетворюється на критерій Байеса-Лапласа, а якщо $d=0$, то на Вальда. Обраховується критерій Ходжа-Лемана за такою формулою:

$$Z_{HL} = d * \sum a_{ij} p_j + (1 - d) * \min(a_{ij})$$

де Z_{HL} - значення критерію Ходжа-Лемана;

a_{ij} - оцінка ефективності i -ї альтернативи при настанні j -го стану зовнішнього середовища; стратегії.

Отже, даний критерій передбачає використання коефіцієнта довіри d , який, по суті, є кількісним виміром оптимізму стратегії стосовно вірогідності настання того чи іншого стану навколишнього середовища

Література

6,8,9,13,15,16,20,27

Змістовий модуль 5. Ефект синергізму, організація та контроль реалізації стратегії.

Ціль модуля - ознайомлення із синергетичними можливостями підприємств та інструментарієм реалізації стратегій, а також здійснення контролю; формування навичок побудови, збалансованої системи показників.

Завдання модуля: засвоєння студентами сутності синергізму, вивчення студентами методологічних основ та методик оцінки синергізму, отримання практичних навичок для самостійного здійснення необхідних робіт на етапах дослідження, аналізу, розробки, реалізації та контролю в рамках загального процесу розробки збалансованої системи показників підприємства.

Після завершення навчання п'ятого навчального модуля студенти повинні:

1. Знати концепції синергізму.
2. Знати інструменти реалізації видів синергізму.
3. Знати принципи побудови, переваги та обмеження збалансованої системи показників.
4. Знати стилі стратегічного керівництва.
5. Знати концепцію синергізму та його класифікацію.
6. Застосовувати методи вимірювання синергетичного ефекту.
7. Знати завдання реалізації стратегій.
8. Використовувати практичні рекомендації щодо забезпечення функціонування стратегічно ефективного підприємства.
9. Знати основні характеристики HR 4.0 та її вплив на розроблення кадрових стратегій підприємств.
10. Знати стратегії командоутворення на підприємстві.
11. Застосовувати різні системи збалансованих показників.
12. Знати характеристики збалансованих моделей оцінювання ефективності діяльності організації.
13. Вміти визначити ефект масштабу, ефект інтеграції, ефект комплексних переваг, ефект конгломерату.
14. Вміти побудувати карту стратегічних цілей підприємства.
15. Вміти застосувати показники складових внутрішніх бізнес-процесів,
16. Вміти розробити збалансовану систему показників підприємства

Тема 11. Синергетичні можливості підприємства

- 11.1 Концепція синергізму.
- 11.2 Види синергізму.
- 11.3 Визначення ефекту синергізму.

Питання для поглибленого і самостійного вивчення теми

Синергетичний ефект: переваги і недоліки, випадки застосування, доцільність. Перспективи застосування. Взаємозв'язок синергетичних ефектів і вартості підприємства.

Питання для поглибленого і самостійного вивчення теми

- 11.1. Дайте визначення поняття «синергізм».
- 11.2. Визначте джерела синергізму.
- 11.3. Наведіть переваги синергізму.
- 11.4. Які ефекти відносять до синергії?
- 11.5. Надайте опис видів синергії.
- 11.6. Як розраховується ефект синергії з використанням основних показників оцінки ефективності інвестицій?
- 11.7. Приведіть приклади позитивного і негативного прояву синергізму продажів.
- 11.8. Охарактеризуйте методи вимірювання синергетичного ефекту.
- 11.9. Назвіть причини від'ємного синергізму.
- 11.10. Яке значення має синергетичний ефект в стратегічному управлінні?

Тести

1. Синергізм в управлінні набором СЗГ – це:
 - а) результат від оптимального поєднання СЗГ, їх взаємодії, який характеризується одержанням більшого ефекту, ніж сума ефектів від СЗГ організації, що діють незалежно;
 - б) здатність організації до ефективного варіювання цілями в СЗГ;
 - в) своєчасна й ефективна зміна набору СЗГ і зміна товарної, цінової та інвестиційної політики, яка проводиться щодо СЗГ;
 - г) здатність організації до ефективної адаптації.
2. Причини від'ємного синергізму:
 - а) використання однакових виробничих можливостей;
 - б) зниження керованості більш складною системою;
 - в) централізація управління окремими видами діяльності на різних рівнях;
 - г) ефективніше використання сукупного фінансового потенціалу СЗГ;
 - д) збільшення цінності для споживачів.

3. До синергетичного ефекту не належать:

- а) ефект масштабу;
- б) ефект інтеграції;
- в) ефект комплексних переваг;
- г) ефект кривої досвіду;
- д) соціальний ефект;
- е) ефект конгломерату.

4. Оцінка ефекту синергії з орієнтацією на внесок різних СЗГ передбачає:

- а) оцінку ефекту синергії з урахуванням взаємної підтримки;
- б) оцінку ефекту синергії з орієнтацією на витрати;
- в) оцінку ефекту синергії з використанням основних показників оцінки ефективності інвестицій;
- г) оцінку ефекту синергії з використанням інтегральних показників.

5. Хто одним з перших зробив спроби визначити синергізм як економічний феномен:

- а) Ігор Ансофф;
- б) Майкл Портер;
- в) Генрі Мінцберг;
- г) Пітер Друкер;
- д) Генрі Хакен.

6. Від'ємний синергізм (диссинергія) – це:

- а) ефект « $2 + 2 < 4$ »;
- б) ефект « $2 + 2 > 4$ »;
- в) ефект « $2 + 2 = 4$ ».

7. Синергія управління виникає, коли:

- а) проблеми управління в новій галузі схожі з існуючими та керівництву організації вистачить наявної компетентності високопрофесійно діяти в новому бізнесі;
- б) коли дві або більше людини із різними навичками співпрацюють;
- в) створюється комбінація людських навичок, здібностей та технічних можливостей комп'ютера;
- г) виникають умови зниження податків або диверсифікації.

8. Синергізм – це:

- а) стратегічні переваги або недоліки, які виникають при з'єднанні двох або більшого числа напрямів діяльності, інвестицій і др.;
- б) стратегічні переваги або недоліки, які виникають при розділенні двох або більшого числа напрямів діяльності, інвестицій і ін.

9. Фінансовий синергізм виникає за умови:

- а) зниження податків або диверсифікації;

- б) інтеграції унікальних інформаційних технологій та продуктів у виробниче середовище;
- в) оптимізації розподілу капіталу, збалансованому зростанні та ризиках;
- 4) коли дві або більше людини із різними навичками співпрацюють.

10. Оперативний синергізм базується на:

- а) ефективнішому використанні основних засобів і персоналу, розподілі накладних витрат, проведенні сумісного навчання і крупних закупівель;
- б) сумісному використанні виробничих потужностей, загальних запасів сировини, перенесенні досліджень і розробок з одного продукту на інший, загальній технологічній бази, сумісній обробці виробів, використанні одного і того ж устаткування.

11. Методи вимірювання синергетичного ефекту засновані:

- а) на оцінці скорочення витрат при сумісному веденні операцій з даним рівнем доходу;
- б) на оцінці збільшення прибули при даному рівні інвестицій.

12. Синергія інвестування проявляється в результаті:

- а) спільного використання виробничих потужностей, спільних запасів сировини, спільної технологічної бази, одного і того ж обладнання тощо;
- б) співпраці двох або більше людей із різними навичками;
- в) орієнтації всіх суб'єктів системи маркетингу у процесі їхньої взаємодії на потреби споживача;
- г) комбінації людських навичок, здібностей та технічних можливостей комп'ютера.

13. Ефект масштабу полягає у:

- а) зниженні вартості одиниці продукції внаслідок зміни величини організації – її масштабу;
- б) створенні інтеграційної виробничої системи та визначенні суми всіх вигід;
- в) збільшенні кількості підрозділів, що дозволяє розподілити ризик;
- г) визначенні комплексних переваг, що визначають перевагу пакета послуг, товарів та угод за умови їх оптових поставок порівняно з їх отриманням на умовах «роздріб».

14. Компоненти, за якими можна оцінити керівника підприємства з точки зору його готовності до стратегічних змін:

- а) зовнішні дані (вік, обличчя, постава, фігура, вміння вести себе і одягатися), готовність до прийняття рішень (орієнтація на майбутнє, готовність до ризику, особисті цілі), повноваження (сила влади, честолоубство і схильність до використання влади), компетенція (здатності або особисті якості, стиль роботи), можливості (працездатність, манера роботи);

- б) настрої (готовність до прийняття рішень, орієнтація на майбутнє, готовність до ризику, особисті цілі), повноваження (сила влади, честолюбство і схильність до використання влади), комунікабельність (вміння знаходити спільну мову з підлеглими і йти на компроміси), можливості (працездатність, манера роботи);
- в) настрої (готовність до прийняття рішень, орієнтація на майбутнє, готовність до ризику, особисті цілі), повноваження (сила влади, честолюбство і схильність до використання влади), комунікабельність (вміння знаходити спільну мову з підлеглими і йти на компроміси), можливості (працездатність, манера роботи); характер (індивідуальні особливості);
- г) настрої (готовність до прийняття рішень, орієнтація на майбутнє, готовність до ризику), повноваження (сила влади, честолюбство і схильність до використання влади), компетенції (здатності або особисті якості, стиль роботи), можливості (працездатність, манера роботи)

15. Управління змінами — це:

- а) система менеджменту, що передбачає перегляд базової стратегії діяльності підприємства;
- б) концепція менеджменту, що передбачає реорганізацію підприємства з метою досягнення стратегічних завдань;
- в) концепція управління, яка передбачає вироблення механізмів впливу на існуючі і можливі зміни внутрішнього середовища за допомогою превентивних заходів, зберігаючи життєздатність підприємства;
- г) система формування у персоналу відчуття необхідності змін і створення умов для широкої участі персоналу в запланованих перетвореннях.

Практичні завдання

Компанія розглядає варіанти можливих стратегій, що зображені в вигляді матричної моделі на рис.11.1. Зараз компанія виробляє 1000 одиниць товару А і реалізує по ціні 150 грн. при рівні витрат в межах 60% від ціни реалізації.

Компанія розглядає можливість заміни товару А на новий товар Б і планує його виробляти в кількості 2000 одиниць та реалізовувати за ціною 130 грн. за одиницю.

Виробництво та реалізація товару Б супроводжується певними змінами на ринку:

очікується зниження попиту на 10%;

виробництво товару Б призведе до підвищення конкурентоздатності компанії, що позначиться на зменшенні рівня витрат на 5%;

реалізація товару Б потребує переходу в нову ринкову сферу, що може призвести до зниження прибутків компанії на 9% за рахунок зміни в оподаткуванні;

новий товар, на відміну від А, може бути реалізовано в двох регіонах: К - 30% та Л - 70% (при додаткових витратах на доставку К - 250 грн. та Л - 200 грн.); товар А реалізовувався тільки в регіоні Л.

Завдання

Яку кількість варіантів стратегій могло б мати підприємство, якщо одночасно планує виробляти продукти А та Б за всіма елементами та сегментами матриці? Який варіант стратегії вибере компанія, якщо потрібно буде виробляти тільки товар А або товар Б?

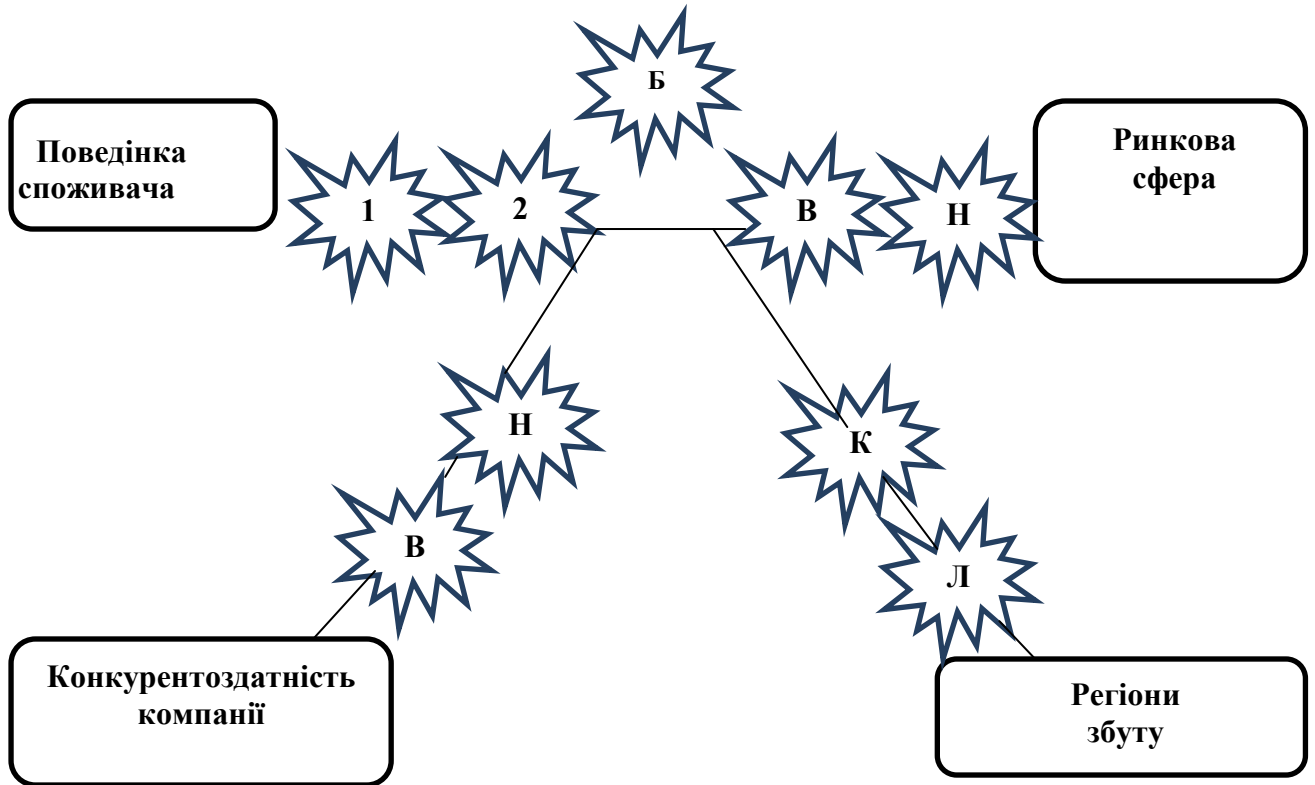


Рис.11.1 – Варіанти стратегії компанії

Методичні рекомендації щодо розв'язання задач

Показник синергії є важливим фактором, який визначає конкурентну позицію організації.

Синергетичний ефект від спільного ведення операцій пропонується вимірювати такими способами:

- оцінка ступеня скорочення затрат при даному рівні доходу;
- оцінка збільшення прибутку при даному рівні інвестицій.

Ефект синергії можна визначити такими показниками:

- збільшення прибутку;
- зниження витрат організації;
- зменшення потреби в інвестиціях;
- прискорення змін цих змінних.

При оцінці синергетичного ефекту стратегічної взаємодії підприємств найчастіше згадуються такі проблеми:

- багатогранність та поліаспектність партнерських відносин;

– асиметричність інформації про результати взаємодії для кожного з партнерів;

– переважання експертних методів оцінки впливу факторів та результатів стратегічного партнерства внаслідок неявної природи деяких з об'єктів такої оцінки тощо.

I. Ансофф одним з перших зробив спроби визначити синергізм як економічний феномен. В основу запропонованої оцінки синергетичного ефекту було покладено відповідність ресурсів та можливостей організації.

Слід зазначити, що в своїй концепції синергізму I. Ансофф зробив акцент на ролі його економічної бази, потенціалі не тільки матеріальних, але й нематеріальних активів та їх тісному зв'язку зі здатностями організації.

Визначення синергізму запропоновано в такий спосіб:

– нехай річний обсяг продаж кожного товару складає П гривень;

– витрати на виробництво і реалізацію – В гривень;

– інвестиції на розвиток товару і ринку – І гривень.

Тоді рівень повернення інвестицій РПІ по товару Т1 буде:

$$РПІ = (П1 - В1) / І1.$$

За цією формулою рівень повернення інвестицій отримується як результат від ділення різниці між поточними доходами і витратами за період на обсяг інвестицій, необхідних для виведення товару на ринок.

Аналогічно розраховують РПІ і для іншого товару Т2, Т3...Тn.

Якщо виробництво і реалізація товарів ніяк між собою не пов'язані, то загальний обсяг продаж організації Пзаг буде дорівнювати:

$$Пзаг = П1 + П2 + П3 + ... + Пn.$$

Аналогічно поточні витрати і обсяги інвестицій по підприємству будуть дорівнювати:

$$Взаг = В1 + В2 + В3 + ... + Вn; \quad Ізаг = І1 + І2 + І3 + ... + Іn.$$

Спільний рівень повернення інвестицій по підприємству в такому разі становитиме:

$$РПІсп = (Пзаг - Взаг) / Ізаг.$$

Дана формула справедлива, коли поточні витрати та інвестиції ніяк не пов'язані між собою. Це дозволяє знаходити їх загальну суму простим додаванням. На практиці така ситуація виникає в конгломератах, у яких відсутня будь-яка взаємодія між окремими підрозділами. В більшості ж підприємств існує ефект масштабу, який полягає в тому, що велике виробництво має більш низькі витрати виробництва з розрахунку на одиницю продукції, ніж декілька дрібних, що мають в сукупності той же обсяг продаж.

Аналогічно й обсяг інвестицій на великому підприємстві може бути меншим, ніж проста сума окремих інвестицій на той же ефект.

Тобто, це можна виразити так:

$$\text{якщо } Пзаг = Пінт, \text{ то } Вінт < Взаг, \text{ а } Іінт < Ізаг,$$

де показники з індексом «заг» відповідають підприємству, виробництво в підрозділах якого не пов'язане між собою, і з індексом «інт» – інтегроване підприємство, де діяльність підрозділів взаємопов'язана.

У результаті рівень повернення інвестицій в «інтегрованому» підприємстві вищий ніж сукупне повернення інвестицій, отримане від вкладень тієї ж суми у відповідні товари в декількох незалежних організаціях:

$$P_{\text{Пінт}} > P_{\text{Пзаг}}.$$

Такого ж результату можна досягнути і при однаковому обсязі інвестицій:

$$I_i = I_{\text{заг}}.$$

У такому разі $P_{\text{інт}} > P_{\text{заг}}$, а $V_{\text{інт}} < V_{\text{заг}}$.

Тобто, при одному і тому ж обсязі інвестицій «інтегроване» підприємство може отримати більший прибуток або матиме менші витрати виробництва ніж підприємство з непов'язаними підрозділами. В цьому і полягає ефект синергізму.

Входження в новий товарно-ринковий сегмент складається з двох етапів: входження і освоєння. В процесі входження виникають такі витрати, як оренда або будівництво споруд, закупівля або оренда устаткування, крім того, виникають неявні витрати у зв'язку з переходом у нову сферу бізнесу: створення нової організації, установка всіляких правил і процедур, наймання нових працівників, що володіють необхідними знаннями, розплата за помилки в ухваленні організаційних рішень. Хоча всі дані витрати є разовими, всі вони впливають на величину витрат. Їх важко виявити, оскільки багато з них не визначені. Ці витрати стають помітними лише побічно при проведенні нестандартних оперативних досліджень. Поки на підприємстві існують подібні витрати, воно знаходиться в гіршому положенні в порівнянні з конкурентами, позбавлених подібних витрат.

У принципі, всі синергетичні ефекти можна описати трьома змінними: збільшення прибутку в грошовому виразі, зниження оперативних витрат і зниження потреби в інвестиціях. Всі три змінні нерозривно пов'язані з часом. Тому четвертим синергетичним ефектом можна вважати прискорення змін цих змінних. У тому випадку, коли прив'язку змінних можна було б здійснювати на практиці, загальний ефект синергізму можна було б відобразити у формулі норми повернення інвестицій (або при розрахунку грошових потоків).

Проте найчастіше зробити це не вдається, особливо при стратегічних товарно-ринкових змінах, в яких підприємство має невеликий досвід. У таких умовах, хоч і можна виділити основні змінні, що впливають на синергізм, кількісно оцінити і об'єднати їх ефекти неможливо.

Основа оцінки синергізму представлена в табл. 11.1. Спочатку синергетичні ефекти групуються по функціональних підрозділах підприємства: загальне управління, дослідження і розробки, маркетинг і оперативна діяльність (що включає виробництво, закупівлі, контроль запасів, розподіл і складування).

Таблиця 11.1

Оцінка синергізму при виході на новий товар (ринок) [46]

Функціональний підрозділ	Симетричні ефекти	Ефекти від об'єднання зусиль							
		Початкова економія		Оперативна економія			Поширення продажів	Нові товари і ринки	Загальний синергізм
		Часова	Інвестиційна	Оперативна	Інвестиційна	Оперативна			
Загальне управління і фінанси	Внесок в материнську компанію Внесок в новий товар (ринок) Сумісні можливості								
Дослідження і розробки	Внесок в материнську компанію Внесок в новий товар (ринок) Сумісні можливості								
Маркетинг	Внесок в материнську компанію Внесок в новий товар (ринок) Сумісні можливості								
Оперативна діяльність	Внесок в материнську компанію Внесок в новий товар (ринок) Сумісні можливості								

Література

1,2,9,13,15,16,20,27

Тема 12. Інструментарій реалізації стратегії і організація стратегічного контролю

- 12.1. Особливості реалізації стратегії.
- 12.2. Стратегічний контроль.
- 12.3. Проблеми втілення стратегії в Україні.

Питання для поглибленого і самостійного вивчення теми

Стратегічно ефективне підприємство. Типи корпоративних культур. Випадки застосування та доцільність. Системи корпоративного управління в Україні. Корпоративна культура, що забезпечує ефективну реалізацію стратегії.

Питання для самоконтролю

- 12.1. Охарактеризуйте ключові завдання процесу реалізації стратегії.
- 12.2. Наведіть перелік практичних рекомендацій із забезпеченню організації стратегічно ефективного підприємства.
- 12. 3. Перерахуйте етичні норми, що забезпечують ефективну реалізацію стратегії.
- 12.4. Охарактеризуйте загальні принципи діяльності підприємства.
- 12.5. Опишіть схему взаємного впливу адміністративних сфер діяльності.
- 12.6. Визначте основні напрями дії керівництва підприємства в стратегічній області.
- 12.7. Охарактеризуйте суть реактивного і активного підходів до управління.

Тести

- 1. Сутність стратегічного контролю полягає у:
 - а) спостереженні та оцінці процесу стратегічного управління;
 - б) забезпеченні правильного виконання поточних та стратегічних планів організації;
 - в) забезпеченні вчасного виконання стратегічних планів організації.

- 2. Головна мета контролю полягає у:
 - а) сприянні зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт;
 - б) забезпеченні необхідного рівня мотивації персоналу;
 - в) налагодженні зв'язків з бізнес - процесами в організації;
 - г) встановленні реальних параметрів і планових показників.

3. Управління на основі контролю не передбачає:

- а) «управлінський раціоналізм»;
- б) вироблення системи надзвичайних заходів для впливу на зовнішнє середовище;
- в) оптимізацію виробничого процесу й організації виробництва;
- г) пошук резервів скорочення виробничих витрат.

4. Контроль за реалізацією стратегії проводять з метою:

- а) постійного відстежування отриманих результатів реалізації стратегії та порівняння їх з визначеними цілями;
- б) постійного спостереження за реалізацією стратегії;
- в) порівняння стратегії з визначеними орієнтирами;
- г) сканування зовнішнього середовища⁸⁷

5. Що включає стратегічний контроль:

- а) відстеження результатів;
- б) формування цілей;
- в) мобілізація ресурсів;
- г) відповіді не вірні.

6. «Управління опором» передбачає :

- а) вибір і узгодження зі стратегією стилю управління;
- б) використання підходів з позиції логістики;
- в) використання поетапного планового підходу до введення змін;
- г) правильна відповідь відсутня.

7. Завданням стратегічного контролю є:

- а) аналіз раціонального використання стратегічних ресурсів;
- б) виявлення того, якою мірою реалізація стратегії забезпечить досягнення довгострокових цілей;
- в) визначення масштабу допустимих відхилень;
- г) перевірка правильності виконання робіт, функцій і операцій при реалізації стратегії.

8. Коли здійснюється попередній контроль в організації:

- а) до фактичного початку виконання певних робіт;
- б) у період виконання запланованих робіт;
- в) після виконання запланованих робіт;
- г) перед виплатою зарплати;
- д) перед початком нового фінансового року.

9. Коли здійснюється поточний контроль в організації:

- а) у ході проведення певних робіт;

- б) після виконання певних робіт;
- в) до фактичного початку виконання певних робіт;
- г) перед виплатою зарплати;
- д) перед початком нового фінансового року.

10. Коли здійснюється заключний контроль в організації:

- а) після виконання запланованих робіт;
- б) до фактичного початку виконання робіт;
- в) у ході проведення певних робіт;

11. Стратегічний контроль спрямований на:

- а) з'ясування того, в якій мірі реалізація стратегії приводить до досягнення цілей підприємства;
- б) оцінку стану підконтрольного об'єкта відповідно до прийнятих стандартів та вимог законодавства;
- в) аналіз причин формування кризового стану суб'єкта господарювання;
- г) бенчмаркінг.

12. «Стартовий майданчик» — це:

- а) чисельність та ступінь влади;
- б) використання поетапного планового підходу до введення змін;
- в) джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність;
- г) всі відповіді правильні.

13. Контроль за реалізацією стратегії проводять з метою:

- а) постійного відстежування отриманих результатів реалізації стратегії та порівняння їх з визначеними цілями;
- б) постійного спостереження за реалізацією стратегії;
- в) порівняння стратегії з визначеними орієнтирами;
- г) сканування зовнішнього середовища.

14. За наявності достатнього часу для проведення змін використовується такий метод впровадження змін:

- а) керування опором;
- б) адаптація;
- в) примус;
- г) криза.

15. Зміна організаційної структури відповідно до нової стратегії може привести до:

- а) порушення усталених стосунків;
- б) відволікання керівництва від проблем реалізації стратегії;

- в) підвищення ефективності виробництва;
- г) досягнення стратегічних цілей.

Практичні завдання

12.1. Використовуючи вихідні дані табл. 12.1 зробіть висновки щодо існуючої стратегії розвинення стратегічного потенціалу підприємства (СПО) ТОВ «ССС». Сформулюйте рекомендації відносно підвищення рівня розвитку СПО і окремих його елементів, що є пріоритетними для ТОВ «ССС».

Таблиця 12.1

Матриця оцінки СПО ТОВ «ССС»

Елементи СПО (i)	K ^{зн} _i	Зважений коефіцієнт відповідності ресурсів (R _{ij})							Підсумко-ва оцінка
		технічних	технологічних	просторових	кадрових	Організаційної структури управління	інформаційних	фінансових	
1. Здатність до макроекономічного аналізу	0,10	1,0	1,5	1,1	1,1	1,4	1,2	1,4	1,23
2. Здатність до виявлення потреб споживачів	0,15	1,1	1,2	1,1	1,0	1,5	1,0	1,6	1,19
3. Здатність до реалізації конкурентних ідей	0,20	1,4	0,8	1,5	1,0	1,2	1,0	1,3	1,15
4. Здатність до підтримання конкурентного статусу	0,30	0,9	1,3	1,1	1,4	1,3	0,8	1,2	1,11
5. Здатність до забезпечення внутрішньої гнучкості за рахунок кадрового потенціалу	0,1	1,1	1,2	1,3	1,2	1,1	1,0	1,0	1,12
6. Здатність забезпечити розробку і реалізацію стратегічної програми розвитку	0,15	0,8	0,9	1,3	1,1	1,2	1,0	1,4	1,08
Підсумкова оцінка		1,03	1,12	1,22	1,12	1,26	0,99	1,30	1,14

Методичні рекомендації щодо розв'язання задач

По суті потрібно розрахувати середню величину від усіх розрахованих в таблиці коефіцієнтів R_{ij}. Для цього використовується формула середньої геометричної. Щоб її розрахувати беруться проміжні середні за строками та стовбцями, а потім розраховуються середні від середніх. При правильному розрахунку підсумок за стовбцями спів паде з підсумком за строками.

Розрахувати оцінку конкурентного статусу організації, що враховує як оцінку СПО, так і вплив зовнішнього середовища у виді чинників, формованих детермінантами НР, по формулі:

$$КСО = \sqrt{СПО \times D^{Н.Р.}},$$

де ДНР – показник сукупного впливу детермінантів НР.

Для оцінки чинників зовнішнього середовища, що впливають на рівень конкурентної переваги і на формування стратегії організації, необхідно відзначити існування концепції конкурентної переваги країни, висунутої відомим економістом Майклом Портером. Основу цієї концепції складає ідея так названого «НР», що розкриває чотири властивості (детермінанту) країни, що формують конкурентне середовище, у якому діють організації. НР характеризує систему детермінантів конкурентної переваги, компоненти котрої (як і в будь-якій системі), знаходячись у взаємодії, створюють ефект цілісності, тобто або посилюють, або послабляють потенційний рівень конкурентної переваги підприємств країни.

Що являють собою детермінанти?

Параметри чинників. Чинники являють собою матеріальні й нематеріальні умови, необхідні для формування конкурентної переваги в самому виробничому процесі організації, а також у країні. У залежності від конкретних значень (параметрів) цих чинників організація може одержати або сприятливі або несприятливі для створення і підтримки конкурентної переваги умови виробництва.

Стратегії організацій, їхня структура і суперництво. Мова йде про конкурентну боротьбу на «центральному рингу», де акції і контракції організацій-суперників призводять до створення нових умов функціонування організацій.

Параметри попиту. До них відносяться такі, як вимогливість покупців до якості товарів і послуг; еластичність попиту по ціні; рівень прибутку, перехресна еластичність; ступінь усвідомлення різноманітними соціальними групами актуальності тієї або іншої потреби; національні традиції і звичаї; фази життєвого циклу попиту й інші параметри, що характеризують попит, розмір попиту і його динаміка.

Родинні і підтримуючі галузі. Наявність у національній економіці розвитих родинних і підтримуючих галузей, тобто галузей, що забезпечують організацію необхідними матеріалами, напівфабрикатами, що комплектують виробами й іншими матеріальними засобами і необхідними інформаційними об'єктами, є неодмінною умовою створення і підтримки конкурентної переваги

кожного окремого підприємства в країні в порівнянні з підприємствами інших країн.

Також у систему детермінантів включаються ще «випадкові події» і «дії уряду», що можуть або посилювати, або послабляти конкурентну перевагу країни й істотно впливати на стратегію підприємств.

Формула детермінантів національного ромбу являє собою середню геометричну зважену від впливу чинників зовнішнього середовища.

$$D^{HP} = \sqrt[6]{\prod_{\gamma=1}^{\gamma=6} \alpha_{\gamma} \times Q_{\gamma}},$$

де α_{γ} – коефіцієнт значимості γ -го детермінанту для організації (вимірюється в частках одиниці);

Q_{γ} – коефіцієнт, що характеризує відношення числа сприятливих для організації чинників до загального числа чинників.

Коефіцієнт α_{γ} показує частку значимості кожного детермінанту в сукупній значимості всіх детермінантів. Зрозуміло, що сукупна значимість дорівнює 1,0.

Коефіцієнт Q_{γ} показує сукупний вплив чинників, сформованих кожним детермінантом. Наприклад: при аналізі виявлено, що на параметри чинників впливають 6 чинників, з них 5 сприятливих до організації і 1 несприятливий.

Тоді коефіцієнт Q_{γ} дорівнює 5/6.

Отриманий результат можна проаналізувати за допомогою градацій значень конкурентного статусу організації Ігоря Ансоффа:

$0 \leq \text{КСО} \leq 0,4$ – слабка позиція;

$0,4 \leq \text{КСО} \leq 0,7$ – середня позиція;

$0,7 \leq \text{КСО} \leq 1,0$ – сильна позиція.

Конкурентний статус організації залежить з одного боку від факторів зовнішнього середовища ДНР, а з другого від потенціалу самого підприємства СПО. Формула розрахунку КСО також є середньою геометричною від СПО та ДНР.

Література

6,8,9,13,15,16,20,27

Тема 13. Збалансовані системи показників як інструмент стратегічного управління

13.1. Сутність та складові стратегічної карти цілей (СКЦ).

13.2. Показники стратегічної карти цілей.

13.3. Рекомендації щодо побудови стратегічної карти цілей збалансованої системи показників.

Питання для поглибленого і самостійного вивчення теми.

Історія збалансованої системи показників та її властивості. Порівняльна характеристика збалансованих моделей оцінювання ефективності діяльності організації. Принципи побудови, переваги та обмеження збалансованої системи показників.

Питання для самоконтролю

13.1. Що собою являє система стратегічного вимірювання бізнесу?

13.2. Назвіть проєкції BSC.

13.3. Які програмні продукти сьогодні використовують для аналізу BSC?

13.4. Назвіть етапи впровадження моделі ASC.

13.5. Хто є зацікавленими сторонами згідно моделі ASC?

13.6. Розкрийте зміст моделі ділової переваги.

13.7. Що таке піраміда результативності? Які особливості цієї моделі ви можете назвати?

13.8. Які організаційні рівні включає піраміда результативності?

13.9. Поясніть зв'язок ЗСП з системою мотивації.

13.10. Поясніть зв'язок ЗСП з бюджетуванням

Тести

1. Збалансована система показників складається з таких складових:

а) фінанси, клієнти, бізнес-процеси; навчання та розвиток;

б) обслуговування клієнтів та ринків, удосконалення внутрішніх процесів, право власності та свобода дій управління змінами та стратегією;

в) стратегічне управління і зростання в зовнішніх і внутрішніх сферах;

г) фінансові й нефінансові показники;

д) процеси між підрозділами організації.

2. У якому році і ким було розроблено концепцію збалансованої системи показників (BSC):

а) Капланом, Нортеном і Мейзелом у 1996 р.;

б) Нортеном і Мейзелом у 1992 р.;

- в) Мейзелом у 1992 р.;
- г) Фредом Ніколлсом у 1992 р.

3. Який з перерахованих нижче показників належить до перспективи BSC під назвою «Внутрішні бізнес-процеси»:

- а) своєчасна доставка товарів клієнту;
- б) % продажу нових продуктів у загальній сумі виручки від реалізації;
- в) величина власного капіталу;
- г) тривалість комп'ютерної обробки замовлень клієнтів.

4. Якого блоку індикаторів немає у збалансованій системі показників Мейзела:

- а) блоку індикаторів кадрового потенціалу;
- б) блоку індикаторів постачальників;
- в) блоку індикаторів споживачів;
- г) блоку індикаторів фінансових результатів

5. Автором концепції «Бортове табло» (tableau de bord) є:

- а) К. Робертс та П. Адамс;
- б) Д. Макнайр, Р. Ланч, Д. Крос;
- в) Консалтингова фірма «Артур Андерсен»;
- г) Ж.Л. Мало;
- д) Р. Каплан і Д. Нортон;
- е) Лоренц Мейсел.

6. Мета ЗСП – моделі Лоренца Мейсела:

- а) спрямована на оцінку інновацій, навчання та освіти, розвитку продукції та послуг, компетентності та корпоративної культури;
- б) спрямована на переведення стратегії організації в комплексний набір монетарних і немонетарних показників для внутрішньофірмових управлінських цілей;
- в) спрямована на забезпечення впровадження стратегії компанії та формування корпоративної культури, в якій постійно відбуваються зміни (модернізації);
- г) спрямована на збільшення продуктивності і зростання темпів випуску продукції, скорочення виробничої площі у два рази, зменшення запасів, практично без фінансових витрат, у два рази;
- д) спрямована на зміну ставлення рядових працівників до своєї діяльності.

7. Критеріями вибору стратегії моделі EP2M є:

- а) обслуговування клієнтів і ринків; удосконалювання внутрішніх процесів; управління змінами й стратегією; власність і свобода дій;
- б) фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; людські ресурси;
- в) вимірювання (Measurement); система управління (Management system); мотивація (Motivation); стиль мислення (Mindset);

г) збалансована система показників; тотальна якість; управління результативністю; управління компетенціями;
д) командна робота; інтенсивний відкритий обмін інформацією; ефективне використання ресурсів та виключення втрат; безперервне вдосконалення.

8. Яке з перерахованих нижче завдань не виконується з допомогою моделі ділової переваги (BEM):

- а) впровадження і реалізація програми безперервного удосконалення;
- б) виконання регулярної перевірки всіх бізнес-процесів та оцінка їх сильних і слабких сторін;
- в) приведення у відповідність операційної діяльності і стратегічних пріоритетів;
- г) здійснення бечмаркінгу для бізнес-процесів фірми.

9. Головний задум моделі «Піраміда ефективності» – це:

- а) оцінка інновацій, навчання та освіти, розвиток продукції та послуг, компетентності та корпоративної культури;
- б) спрямування на максимальний розвиток особистості всіх співробітників компанії й оптимальне використання їх можливостей для досягнення найвищих показників;
- в) зв'язок клієнт-орієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками та визначення зовнішньої й внутрішньої ефективності організації;
- г) моделювання, проведення й оцінювання прийнятих рішень на основі ретельного планово-фактичного аналізу;
- д) зміна культури бізнесу й створення інфраструктури, необхідної для одержання й підтримки більш високої продуктивності, рентабельності й ступеня задоволення споживачів.

10. Відмінність концепції «Катерпіллар» в тому, що вона:

- а) формує умови проведення бенчмаркінгу як процесів, так і результатів;
- б) поєднує цілі зовнішнього й внутрішнього оточення організації;
- в) найбільшу увагу фокусує на зв'язку (сьогодні – завтра) і мало уваги приділяється аналізу минулих результатів (тільки з боку витрат);
- г) створює умови для перевірки відповідності критичних чинників успіху організації її стратегіям;
- д) застосовує мотивацію працівників.

11. З погляду консалтингової організації «Ернст & Янг», проблема фінансово орієнтованих моделей оцінки діяльності організації полягала в:

- а) визначенні цілей кожного рівня;
- б) перевірці відповідності показників і стратегічних завдань;
- в) складності розуміння одержувачами інформації безлічі фінансових коефіцієнтів, внаслідок чого їм складно впливати на показники;

- г) управлінні змінами й стратегією;
- д) удосконаленні внутрішніх процесів.

12. Показники – «Істотні знаки» вживаються у моделі:

- а) EP2M(Effective Progress and Performance Measurement);
- б) Квантове вимірювання досягнень. (Quantum Performance Measurement);
- в) Модель Лоренца Мейсела (Lawrence S. Maisel);
- г) «Піраміда ефективності»;
- д) «Бортове табло» (tableau de bord).

13. До особливостей концепції «Хьюлетт-Паккард» (Hewlett Packard Deutschland) не відноситься:

- а) вивчення і вирішення проблем учасників виробничого процесу, аналіз проблем один одного;
- б) оцінка показників за трьома напрямками: витрати, якість, продуктивність;
- в) опис процесів між підрозділами організації;
- г) встановлення внутрішніх стандартів організації;
- д) бенчмаркінг процесів і результатів.

14. Модель «ДжАйКейс» (Case) розроблена з метою:

- а) вирішення проблем учасників виробничого процесу;
- б) вирішення проблем тільки організацій сервісу;
- в) стратегічного планування всіх напрямів діяльності;
- г) забезпечення підприємствам сільського господарства статусу виробника світового класу;
- д) оцінки наслідків управлінських рішень, що визначають фінансові результати.

15. На якому з чотирьох рівнів піраміди результативності Мак Нейра вимірюються ступінь задоволення споживачів, гнучкість та продуктивність:

- а) на рівні вищого менеджменту;
- б) на рівні господарських підрозділів;
- в) на рівні господарських операційних систем;
- г) на рівні відділів і робочих центрів.

Практичні завдання

13.1. Зв'яжіть наведені види робіт та методи, що для них використовуються (табл. 13.1) та проранжуйте їх за етапами впровадження стратегічних карт. Спрогнозуйте, який орієнтований час необхідний для виконання кожної з робіт.

Таблиця 13.1

Етапи впровадження стратегічних карт

Етап	Опис видів робіт	Методи та прийоми, що використовуються
1	Розробка та підтвердження місії компанії	Інтерв'ю з якомога більшою кількістю респондентів, за можливістю проведені сторонньою компанією для отримання максимально об'єктивних результатів. Дослідження становища в галузі та тенденцій її розвитку
2	Визначення ключових факторів успіху	Спільний семінар формальних і неформальних лідерів компанії
3	Визначення характерних особливостей і шляхів розвитку галузі, ролі компанії в ній	Під керівництвом ініціативної групи визначаються підрозділи, що задовольняють вимоги, що пред'являються до пілотних підрозділів проекту. Переважно, щоб у кожному підрозділі в цій роботі брала участь максимальна кількість співробітників; оптимальна форма проведення цієї роботи – семінар. Топ-менеджери контролюють і координують процес. Допомога досвідчених консультантів особливо важлива при ідентифікації ключових факторів успіху та розробці системи показників
4	Розробка корпоративної стратегічної карти	Спільний семінар формальних і неформальних лідерів компанії
5	Розробка формату та системи показників для стратегічних карт окремих підрозділів	Топ-менеджери та ініціативна група, бажано за участю консультантів, що мають попередній досвід роботи в такого роду проектах, визначають формат і зміст стратегічної карти
6	Визначення ключових аспектів діяльності компанії	Спільний семінар формальних і неформальних лідерів компанії
7	Розробка системи показників, виявлення причинно-наслідкових зв'язків, узгодження короткострокових і довгострокових цілей	Семінар, що проводиться спільно топ-менеджерами, членами ініціативної групи та особами, що мають досвід упровадження проектів стратегічних карт
8	Деталізація місії компанії для ключових аспектів діяльності і визначення стратегічних цілей	Спільний семінар формальних і неформальних лідерів компанії
9	Визначення конкретних цілей	Постійний контроль під загальним керівництвом топ-менеджерів
10	Впровадження стратегічних карт	Готується ініціативною групою кожного підрозділу
11	Розробка плану заходів	Пропозиції відповідальних за реалізацію проекту на рівні окремих підрозділів

13.2. Проведіть каскадування наведеної в табл. 13.2. стратегічної мети для таких підрозділів банку, визначте показник та завдання для цієї мети на кожному з рівнів:

Таблиця 13.2

Каскадування мети

Рівні стратегії	Стратегічна мета	Показник	Проект/Завдання
Верхній рівень	Підвищення задоволеності клієнтів та якості сервісу		
Бізнес-напрямок «Роздрібний бізнес»			
Структурний підрозділ «Відділ кредитування ФО»			
Посада «кредитний Аналітик»			

13.3.У табл. 13.3 наведено низку показників із різних аспектів діяльності підприємства. Сформувати таблицю, що буде включати чотири аспекти діяльності: фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток, а також згрупувати наведені показники за кожним із цих аспектів. Наведіть показники ефективності діяльності обраного підприємства за чотирма аспектами (по п'ять показників).

Таблиця 13.3

Перелік показників підприємства за перспективами

Перший рівень	Другий рівень
Адміністративні витрати на одного працівника, ум. од. Вартість активів на одного працюючого, ум. од. Викид шкідливих речовин у навколишнє середовище. Витрати на виправлення помилкових управлінських рішень у загальній сумі адміністративних витрат, %. Витрати на дослідження і розробки, ум. од. Витрати на маркетинг, ум. од. Витрати на обслуговування одного споживача на рік, ум. од. Витрати на одного споживача, ум. од. Витрати на підготовку та освоєння нових продуктів, ум. од. Витрати на підготовку персоналу на одного працівника, ум. од. Відношення власного капіталу до загальної суми активів, платоспроможності, %. Вплив продуктів компанії на навколишнє середовище. Грошовий потік, ум. од. Додана вартість на одного працюючого, ум. од. Дохідність на вкладений капітал, %. Загальна сума активів, ум. од. Зростання кількості комп'ютерної техніки, в абсолютному вираженні або в %. Зростання продуктивності праці, %. Інвестиції в дослідження і розробки, ум. од. Інвестиції в освоєння нових ринків, ум. од.	Питома вага витрат на дослідження та розробки в загальній сумі витрат, %. Питома вага витрат на інформаційні системи в загальній сумі адміністративних витрат, %. Питома вага нових продуктів в асортименті компанії, %. Питома вага працівників, які не досягли певного віку, в їх загальній чисельності, %. Питома вага своєчасно виконаних замовлень, %. Питома вага укладених угод у загальній кількості контактів з покупцями, %. Прибутковість активів, %. Прибутковість інвестицій, %. Прибутковість чистих активів, %. Прибуток від нових видів продуктів або послуг, ум. од. Прибуток на одного працюючого, ум. од. Продуктивність комп'ютерних систем (продуктивність процесора або об'єм інформації). Продуктивність комп'ютерних систем на одного працівника. Продуктивність праці на одного

<p> Інвестиції в підготовку персоналу або встановлення відносин зі споживачами, ум. од. Індекс довіри працівників до компанії, %. Індекс задоволеності працівників, %. Індекс задоволеності споживачів, %. Індекс кількості споживачів, %. Індекс прихильності споживачів, %. Індекс торгової марки, %. Капіталовіддача, %. Кількість відвідувань споживачів. Кількість візитів споживачів у компанію. Кількість втрачених покупців, в абсолютному вираженні або в %. Кількість зареєстрованих патентів. Кількість раціоналізаторських пропозицій на одного працівника. Кількість реклаमाцій. Кількість споживачів на одного працюючого, в абсолютному вираженні або в %. Кількість споживачів. Кількість якісно виконаних замовлень. Коефіцієнт маржинального доходу або (виручка за вирахуванням змінних витрат), %. Маржинальний дохід на одного працюючого, ум. од. Маркетингові витрати на одного споживача, ум. од. Непродуктивні витрати на одного споживача протягом року, ум. од. Оборотність матеріальних запасів. Обсяг продажів нових видів продуктів або послуг, ум. од. Періодичність поставок. Питома вага адміністративних витрат у загальному обсязі виручки, %. Питома вага видатків на вдосконалення у загальній сумі витрат на інформаційні технології, % </p>	<p> працюючого, ум. од. Рентабельність активів, %. Рентабельність обсягу продажів, %. Ресурси, виділені на дослідження і розробки в загальній величині ресурсів компанії, % Ринкова вартість акцій, ум. од. Річний обсяг продажів на одного споживача, ум. од. Середній період часу від моменту оформлення замовлення до його виконання. Середній розмір поставок одному споживачеві, ум. од. Середній термін дії патентів компанії. Середній термін розробки нового виду продукту. Середній час між контактом зі споживачем та укладенням угоди. Середній час приймання замовлення, годинник. Середній час прийняття рішення. Середня тривалість зв'язків зі споживачами, дні. Середня трудомісткість виробу. Середня трудомісткість окремих технологій. Сума витрат, ум. од. Тривалість іонного циклу, витрати на його окремі дії. Тривалість проектів із досліджень і розробок, дні. Частка ринку, %. Частота прямих контактів із споживачами (на рік) </p>
---	--

Методичні рекомендації щодо розв'язання задач

Концепція Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників – була розроблена американськими економістами дослідницького центру Norlan Norton Institute Девідом Нортоном та професором Робертом Капланом та представлена публіці 1992р. Потім питанням BSC займалися такі вчені, як: П. Хорват, Д. Привольнев, М. Малярець, А. Штереверя, О. Ачкасова та ін. Проте недостатньо висвітленими є питання адаптації даної концепції до умов української економіки, що враховувало би національні особливості ведення бізнесу, менталітет, ділові звичаї та ін.

Збалансована система показників (BSC)– це інструмент управління, що переводить бачення підприємства і його стратегії в набір взаємозалежних збалансованих показників, які оцінюють критичні фактори не тільки поточного, але і майбутнього розвитку підприємства.

Головною ідеєю концепції BSC є приведення стратегії у дію. Цілі і показники цієї системи формуються залежно від світогляду і стратегії кожної конкретної компанії і розглядають її діяльність за чотирма основними критеріями: *фінансовим, відносинами з клієнтами, внутрішніми бізнес-процесами, а також навчанням та розвитком персоналу* (рис. 13.1.).

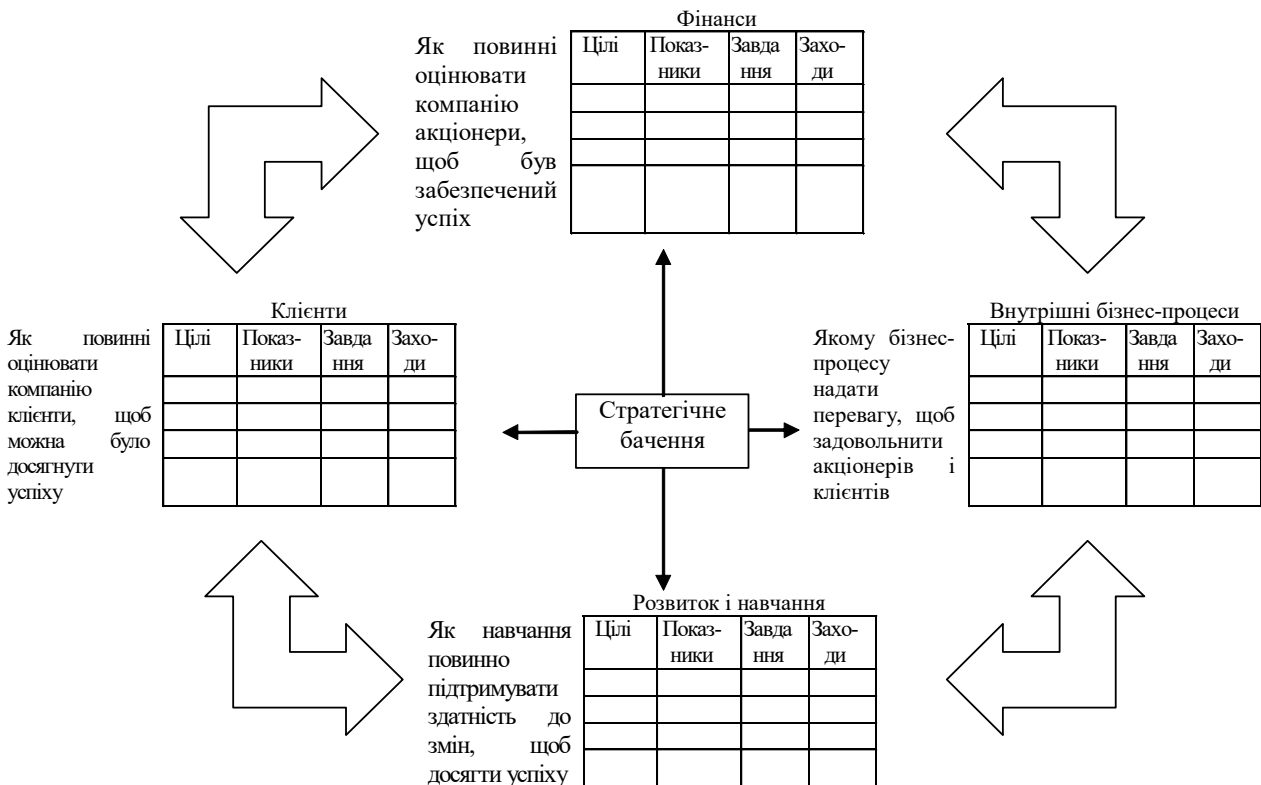


Рис. 13.1. Структура збалансованої системи показників

Кожен з аспектів мусить містити інформацію про:

- 1) цілі, яких прагне досягти організація;
- 2) показники, за допомогою яких можна виміряти успішність досягнення цілей;
- 3) цільові значення показників, які свідчать про рівень досягнення поставленої цілі;
- 4) стратегічні ініціативи, тобто про комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію так званого розриву між фактичними значеннями показників та їхніми цільовими значеннями. Кожна стратегічна ініціатива має бути забезпечена достатньою кількістю ресурсів: людських, фінансових, технічних.

Оскільки ці основні напрямки можна охарактеризувати за допомогою великої кількості показників, їх кількість доцільно обмежити до п'яти по кожному з напрямків.

Система BSC розробляється тому, що:

- по-перше, одних фінансових показників сьогодні вже недостатньо для опису процесу створення вартості підприємства. Її основна частина складається не з матеріальних (тих, що прийнято називати основними) активів підприємства, а з таких “невловимих” речей, як його персонал, використовувані системи, бізнес-процеси, інновації, відносини компанії зі споживачами;

- по-друге, ці показники не повинні бути хаотичним набором даних і звітів, як це часто має місце. Всі вони повинні бути належним чином систематизовані на певній інтегрованій основі;

- по-третє, в рамках BSC необхідно вибудувати систему управління навколо нових наборів показників і нових способів їх виміру.

На основі індивідуально розроблених показників ефективності і подальшого зіставлення планових і фактичних даних керівники одержують інформацію, що дозволяє їм зробити оцінку ефективності реалізації стратегій у чотирьох основних областях Balanced Scorecard.

Можна виділити *переваги збалансованої системи* показників:

- система значно розширює можливості стратегічного управління, роблячи його більш реальним завдяки використанню різних показників, що характеризують різні сфери діяльності підприємства;

- вона дає можливість пов'язати довгострокові стратегічні цілі з короткостроковою діяльністю;

- дає можливість впевнитися, що всі рівні організації розуміють довгострокову стратегію та цілі підрозділів і індивідів;

- мобілізує всіх членів організації до дій, спрямованих на досягнення корпоративних цілей;

- дає компаніям можливість оптимізувати використання людських та фінансових ресурсів;

- за допомогою збалансованої системи показників можна здійснювати моніторинг короткотермінових результатів у чотирьох напрямках: стосунках з

клієнтами, внутрішніх бізнес-процесах, навчанні та розвитку, а також оцінити стратегію за результатами минулої діяльності;
 - допомагає налагодити зворотній зв'язок для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні тощо. Характеристика проєкцій BSC наведена в табл. 13.4.

Таблиця 13.4.

Аналіз проєкцій збалансованої системи показників (BSC)

№ з/п	Проєкція BSC	Характеристика
1	Проєкція фінанси	Є однією з ключових складових збалансованої системи показників ефективності. Фінансові результати є ключовими критеріями оцінки діяльності підприємства. Як правило, типовими завданнями в рамках фінансової проєкції виступають: <i>збільшення рентабельності продажу, рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку, чистого прибутку</i> тощо. Ці показники є основними індикаторами ефективності в рамках даної проєкції. Як правило, фінансові завдання стоять на вершині дерева цілей підприємства, проте існує дуже тісний взаємозв'язок з маркетинговими завданнями, завданнями внутрішніх процесів і зростання підприємства
2	Проєкція клієнти	В рамках даної проєкції керівники визначають ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля щодо просування і реалізації своїх продуктів. Потім визначаються основні показники, що їх оцінюють. Як правило, основними показниками ефективності в цій проєкції є: <i>задоволеність покупців, утримання клієнтів, залучення нових клієнтів, прибутковість клієнтів, частка ринку в цільових сегментах і т.д.</i> У цю проєкцію також обов'язково включаються показники, що визначають ціннісні пропозиції з боку підприємства (valueproposition), що у свою чергу багато в чому визначає лояльність клієнтів щодо постачальника продукції або послуг
3	Проєкція внутрішніх бізнес-процесів	Ідентифікує основні процеси, які підлягають удосконаленню і розвитку для зміцнення конкурентних переваг. Ефективність бізнес-процесів визначає цінність пропозиції підприємства, від якого залежить кількість залучених клієнтів і кінцевий фінансовий результат. <i>Показники даної проєкції зорієнтовані на процеси, що здійснюють основний внесок у досягнення намічених фінансових результатів і задоволення покупців.</i> Після того, як ключові бізнес-процеси були виявлені, визначаються показники, які характеризують дані процеси. Так, наприклад, <i>показником ефективності процесу виробництва може бути кількість і частота поломок виробничої лінії, кількість бракованої продукції і т.д.</i>

4	<i>Проекція навчання і зростання</i>	Визначає інфраструктуру, яку підприємство має побудувати для того, щоб забезпечити зростання і розвиток у довгостроковій перспективі. Цілком природно, що забезпечити довгостроковий успіх і процвітання підприємства не можливо за допомогою технологій, які використовуються в цей момент. Зростання і розвиток підприємства є результатом синергії трьох основних факторів: людських ресурсів, організаційних систем і процедур. Для того, щоб забезпечити довгострокову присутність на ринку, бізнес повинен інвестувати в підвищення кваліфікації своїх співробітників, інформаційні технології, системи і процедури. Дані цілі розглядаються в рамках цієї проекції BalancedScorecard. У проекції навчання і зростання основними стимулами ефективності можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їх уміння і кваліфікація, можливість миттєво одержувати інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень, генерація ініціатив, ефективність роботи інформаційної системи
---	--------------------------------------	--

Таким чином, збалансована система показників допомагає виявити причини багатьох

критичних управлінських рішень, дозволяє підвищити ефективність стратегічного управління на всіх його етапах: починаючи від здійснення стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегії, й закінчуючи здійсненням стратегічного контролю.

Література

9,10,11,13,15,16,27

Питання до екзамену з дисципліни «Стратегія підприємства та бізнесу»

1. Охарактеризуйте взаємозв'язок таких категорій, як «стратегія», «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічне мислення».
2. Визначити сутність поняття «стратегія» та його класифікація.
3. Визначити основні етапи формування стратегій.
4. Які дії або підходи характеризують організацію в якій ви працюєте (навчаєтесь)?
5. Охарактеризуйте підходи до формулювання стратегії?
6. Яким чином формуються стратегія організації, в якій ви працюєте (навчаєтесь)? Які моделі формування стратегії запропонував Генрі Мінцберг?
7. Охарактеризуйте два основні механізми у стратегічному управлінні.
8. Яку участь у процесах розробки стратегій приймає керівника?
9. Сутність стратегічного плану та аспекти його розробки.
10. Виділення стратегічних планів і програм.
11. Сутність місій та цілей організації. Різниця у підходах.
12. Основні характеристики цілей.
13. Сформулюйте місію організації, в якій ви працюєте (навчаєтесь).
14. З яких стадій складається формування стратегії?
15. З урахуванням яких факторів повинна розроблятися місія (за визначенням Ф. Котлера)?
16. Як співвідносяться цілі організації, в яких ви працюєте , і її місія, в чому їх різниця?
17. Яка може бути місія міста, в якому ви живете?
18. Які цілі розвитку міста можна розмістити в рамках формування стратегій розвитку цього міста?
19. Яким чином здійснюється формування стратегічної піраміди?
20. Охарактеризуйте відмінності вузькопрофільного підприємства від диверсифікованого. Вкажіть їх позитивні риси та негативні.
21. Визначте сутність таких понять, як СЗГ, ГСВ та ЗС.
22. Що представляє собою сегментація та за якими відзнаками здійснюється?
23. Перерахуйте параметри, які використовуються для вироблення стратегічної зони господарювання?
24. За якими параметрами будується матриця БКГ? У яких випадках на її основі можна прийняти ефективне управлінське рішення?
25. Необхідно проводити додатковий аналіз здійснення інвестиційної діяльності, якщо на основі матриць БКГ отримані наступні характеристики:
 - СЗГ-1 відноситься до категорії «дойна корова»,
 - СЗГ-2 відноситься до категорії «дика кошка» (стадія зрілості),

- СЗГ-3 відноситься до категорії «зірка» (стадія прискороного роста)?
26. Яким способом можна класифікувати фактори середовища функціонування підприємств?
27. Які компоненти нестабільності зовнішніх та внутрішніх середовищ підприємств?
28. Яким чином виробляється оцінка рівня нестабільності та які системи управління можуть застосовуватися?
29. Охарактеризуйте управління за допомогою вибору стратегічних позицій.
30. Опишіть алгоритм управління за допомогою ранжирування стратегічних завдань.
31. Приведіть приклади завдань підприємства для кожного з чотирьох категорій (за ступенями строковості).
32. Визначте підходи до аналізу привабливості галузі.
33. Поясніть сутність та складові PEST-аналізу.
34. Що таке сили конкуренції?
35. Поясніть сутність та визначте складові аналізу п'яти сил конкуренції (за М. Портером).
36. Які фактори– сили конкуренції, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність організації, крім п'яти за М. Портером, Ви можете визначити додатково.
37. Які висновки дають змогу зробити PEST-аналіз та аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером
38. Охарактеризуйте управління по «слабким сигналам».
39. Охарактеризуйте управління в умовах стратегічних несподіванок.
40. Охарактеризуйте цілий аналіз ситуацій на підприємствах.
41. Перечислити індикатори ефективності здійснення стратегічної діяльності.
42. Охарактеризуйте вартісну ціль в відображенні розряду дій підприємств.
43. Яким чином оцінюється сила конкурентної позиції підприємств?
44. Які складові SWOT-аналізу Ви знаєте?
45. Перелічіть компоненти внутрішнього аналізу. Як будується матриця можливостей? Як будується матриця загроз?
46. Поясніть сутність методу складання профілю середовища.
47. Наведіть складові вертикального ланцюжка цінностей. Які висновки можна зробити за результатами побудови та аналізу вертикального ланцюжка цінностей?
48. Мета створення системи KANBAN.
49. Сутність потенціалу підприємств та його структура.
50. Яким чином здійснюється оцінка потенціалу підприємств?
51. Що таке конкурентний статус підприємств з точки зору І. Ансоффа
52. Як оцінюють конкурентний статус підприємств?

53. Охарактеризуйте принципи кількісної оцінки рівня конкурентного статусу підприємств.
54. Чи можна оцінити значущість впливу того чи іншого детермінанта «національного ромба» на рівень конкурентної переваги підприємств?
55. Охарактеризуйте сутність принципу Парето-ефективності.
56. Сутність конкурентної стратегії та її характерні ознаки.
57. Охарактеризуйте систему конкурентних стратегій.
58. Охарактеризуйте особливості конкурентних стратегій.
59. Охарактеризуйте п'ять основних конкурентних стратегій.
60. Укажіть особливості конкурентної середовища на стадії зрілості.
61. Стратегії, характерні для підприємства в стогнучих віддзеркаленнях.
62. Можливі варіанти конкурентних стратегій, відповідні для розроблених галузей.
63. Охарактеризуйте основні причини виходу підприємства на світовий ринок.
64. Визначте стратегічні можливості діяльності підприємств на світовому ринку.
65. Охарактеризуйте різницю між багатонаціональною та глобальною стратегіями.
66. Сутність корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства.
67. Основні критерії оцінки доцільності диверсифікації.
68. Охарактеризуйте варіанти реалізації стратегії корпорації.
69. Які зміни переміщені в портфельних стратегіях, обраних вітчизняними підприємцями, з початку 90-х років ХХ століття в даний час?
70. Основні компоненти портфельної стратегії по І. Ансоффу.
71. Охарактеризуйте матрицю «ріст \ доля ринку» .
72. Сутність матриць «привабливість ринку \ конкурентоспроможність підприємств».
73. Тривимірна матриця Д. Абея.
74. Як зіставляють порівняльні переваги використання у стратегічному управлінні матриці Ансоффа, БКГ та GE-Мак-Кінсі? Чим від них відрізняється модель Абея?
75. До якого сегменту ринку можна віднести себе як споживача? А своє підприємство чи організацію, де ви працюєте?
76. Матриця «інвестиційна привабливість \ рівень ризику інвестування». Охарактеризуйте випадки застосування кожного з методів.
77. Наведіть приклади реалізації стратегій одиночного бізнесу.
78. Охарактеризуйте поняття базової конкурентної стратегії одиночного бізнесу.
79. Якими факторами обґрунтовується вибір стратегії інвестування підприємств?
80. Поясніть сутність 7S-матриці McKinsey та надайте опис складових.

81. Наведіть п'ять підходів до реалізації стратегічних змін, розроблених консалтинговою компанією ADL.
82. Які питання належать до проблем, пов'язаних з реалізацією стратегії?
83. Наведіть характеристики успішного стратегічного контролю.
84. Визначте етапи стратегічного контролю.
85. Визначте сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю.
86. Які переваги має зовнішній контроль?
87. Охарактеризуйте концепцію синергізму на прикладі інвестиційних вкладень.
88. Яким чином можна класифікувати синергізм?
89. Наведіть приклади позитивного та негативного проявів оперативного синергізму.
90. Наведіть приклади позитивного та негативного проявів синергізму менеджменту.
91. Як розраховується ефект синергії з використанням основних показників оцінки ефективності інвестицій?
92. Поясніть сутність оцінки ефекту синергії з орієнтацією на витрати.
93. Як оцінюється ефект синергії з урахуванням взаємної підтримки?
94. Назвіть причини від'ємного синергізму.
95. Яке значення має синергетичний ефект в стратегічному управлінні.
96. Сутність збалансованої системи показників (BSC).
97. Особливості моделі «Бортове табло».
98. Що є основою концепції піраміди ефективності?
99. На яких перспективах ґрунтується модель EP2M?
100. З якою метою розроблена модель «Квантове вимірювання досягнень»?
101. Особливості концепції «Вимірювання досягнень за версією «Ернст & Янг».
102. На які цілі орієнтована модель «Ділове вікно управління»?
103. Відмінність концепції «Катерпіллар» від інших систем показників.
104. Особливості концепції «Хьюлетт-Паккард».
105. Відмінність моделі «ДжАйКейс» (Case).

Термінологічний словник ключових понять

Аналіз «стратегічного рівня» підприємства - це аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед успішних підприємств-конкурентів.

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

База даних PIMS – модель стратегічного аналізу, що у перекладі означає «вплив ринкової стратегії на прибуток». Є змістовною базою даних про великі промислові корпорації і дієвим інструментом стратегічного аналізу економічної інформації.

Бортове табло (Tableau de bord) – система, яка об'єднує набір фінансових і нефінансових показників для вимірювання результатів діяльності всіх підрозділів підприємств. Показники поділяються на функціональні і цільові, між якими визначаються причинно-наслідкові зв'язки.

Бюджетування – це процес підготовки, складання та затвердження системи пов'язаних між собою бюджетів, узгоджених за строками, напрямками діяльності, підрозділами чи центрами відповідальності.

Бенчмаркінг – концепція постійного вдосконалювання діяльності, що передбачає безперервний цикл планування, координації, мотивації й оцінки дій з метою стійкого поліпшення діяльності організації.

Бізнес-стратегія – це план окремо взятого виду підприємницької діяльності. У стратегії бізнесу знаходить висвітлення розроблена керівництвом програма кроків і підходів для досягнення високого рівня виробництва конкретної галузі підприємництва. Відповідальними за її розробку є: генеральний управляючий (директор) організації (рішення щодо конкурентної переваги зазвичай схвалюються головними керівниками).

Виробничий потенціал підприємства - система взаємозв'язаних елементів, що використовують різні функції у процесі забезпечення випуску конкурентоспроможної (або неконкурентоспроможної) продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

Виробнича стратегія формується на основі продуктових стратегій і стосується прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва; модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

Внутрішнє середовище - усі внутрішньо фірмові елементи середовища: працівники, менеджмент і організаційна культура, що детермінують поведінку індивідів в організації і здатність адаптації останньої до зовнішніх умов.

Впровадження стратегії - етап стратегічного менеджменту, що передбачає використання управлінських і організаційних інструментів і ресурсів для одержання стратегічних результатів.

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині підприємства, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

Вертикальні ланцюжки цінностей – використовуються для комплексного аналізу мікросередовища організації та об'єднують увесь процес виробництва й розподілу продукції, як ланцюжок цінностей постачальників на початку, так і ланцюжок цінностей кінцевих споживачів або дистриб'юторів наприкінці.

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

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

Горизонтальна диференціація передбачає приблизно однакову ціну товару, споживачі якого мають однаковий середній рівень доходу.

«Дерево цілей» - це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

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

Ділова стратегія (бізнес-стратегія) - сукупність дій і підходів, спрямованих на забезпечення ефективності діяльності в одній конкретній сфері бізнесу.

Довгострокове планування – це планування, що базується на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє. Основою довгострокового планування були екстраполяційні прогнози (побудовані на різних математичних моделях), що враховували фактори, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості.

Економічний потенціал підприємства є характеристикою можливостей підприємства у виробництві товарів і послуг та отриманні відповідного доходу.

Екстраполяція – поширення встановлених у минулому тенденцій на майбутній період.

Екологічні стратегії – стратегії проведення різних заходів щодо захисту навколишнього середовища, збереження природних ресурсів, випуску

екологічно чистої продукції, тобто діяльність, спрямована на захист живої природи в цілому та в місці розташування організації.

Загальна стратегія підприємства - основний управлінський «план гри» для спрямування та налагодження ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей за рахунок заповнення «стратегічної прогалини» через розвиток окремих напрямків діяльності (асортиментно-продуктових груп) на основі розроблення відповідних забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard) – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб враховувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників.

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

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

Інвестиційні стратегії – це стратегії формування інвестиційного портфеля, які сприяють розвитку діяльності організації або спричиняють її скорочення.

Інформаційна система стратегічного управління - це комплекс технічних і інформаційних засобів, процедур, методів та персоналу, що дозволяє створювати, обробляти, зберігати та розподіляти достовірну інформацію, яка використовується в процесі стратегічного управління.

Квантове вимірювання досягнень (Quantum Performance Measurement) – модель, розроблена для оптимізації продуктивності організації. Вживані показники – «Істотні знаки» – повинні одночасно надавати інформацію про організаційну структуру, процеси, працівників на основі якості, витрат і часу. Аналіз проводять за рівнями організації, процесами, окремими робочими групами або працівниками.

Ключові фактори успіху – це активи та компетенції підприємства, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі.

Когнітивність (від лат. «cognitio» - знання, пізнання). Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства означає, що в реальній пізнавальній діяльності беруть участь, як правило, не окремі ізольовані процеси, а їх сукупність, їхня організація в складі єдиної системи народжує нову якість, яка не може бути охарактеризована на основі ізольованих оцінок.

Когнітивна карта (карта пізнання, знаковий граф) - це суб'єктивна модель сприйняття людиною частини світу, за допомогою якої вона хоче усвідомити закономірності цієї частини, не вдаючись до численних подробиць.

Елементи системи або об'єкта, що вивчаються, називаються концептами і уявляється вершинами графа, а причинно-наслідкові зв'язки - направленими дугами, що зв'язують концепти.

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

Конкурентна перевага - це ті характеристики, що створюють певну перевагу над конкурентами для організації, яка виробляє і реалізує даний продукт або надає послуги.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства - комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, та визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств - конкурентів.

Конкуренція - суперництво між товаровиробниками за кращі, економічно більш вигідні умови виробництва і реалізації продукції.

Концепція рушійних сил припускає, що є параметри зовнішнього середовища, зміни яких визначають напрям та інтенсивність галузевих змін.

Концепція McKinsey 7S – модель втілення стратегії та організаційного розвитку. Концепція визначає сім факторів, необхідних для реалізації стратегії та успішного впровадження організаційних змін: ефективна організація формується на базі семи взаємопов'язаних складових, зміна будь-якої з них веде до зміни всіх інших.

Концепція «Катерпіллар» – передбачає застосування фінансових і нефінансових показників; облік таких показників, що випереджають, і таких, що запізнюються. Найбільша увага фокусується на зв'язку (сьогодні-завтра) і мало уваги приділяється аналізу минулих результатів (тільки з боку витрат).

Концепція «Хьюлетт-Паккард» (Hewlett Packard Deutschland) – концепція формується на вивченні і вирішенні проблем учасників виробничого процесу, описує процеси між підрозділами організації та задає параметри виміру процесу. Показники оцінюються за трьома напрямом: витрати, якість, продуктивність.

Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

Ланцюжок цінностей (М. Портера) – це ланцюжок, що створює вартість видів діяльності, який починається із забезпечення сировиною й триває в процесі виробництва частин і компонентів, складання й випуску продукції, оптового й роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам.

Лідерство (керівництво) - найважливіша умова реалізації стратегії підприємства, яка визначає здатність керівника впливати на працівників організації з метою забезпечення впровадження стратегії. Управління полягає в переконанні, мотивації і зміні організаційної культури.

Лідерство за витратами - конкурентна стратегія, яка передбачає, що організація активно використовує нові методи підвищення продуктивності, проводить тотальне скорочення витрат і жорстко контролює їх, пропонуючи товар, що не поступається якістю продукції конкурентів, за більш низькими цінами.

Маркетингові стратегії – стратегії, що охоплюють діяльність організації в таких сферах: збут, ціноутворення, просування, ринкові стратегії, товарні стратегії та стратегії якості.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників.

Матриця Бостонської консультаційної групи – метод, який дозволяє приймати рішення стосовно вкладень на довгострокову перспективу в організаціях, які виробляють різні продукти, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу та мають різні темпи зростання й різні частки ринку.

Матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція» (пузиркова діаграма) розроблена консультаційною компанією McKinsey для організації «Дженерал Електрик» (MacKinsey and Company, General Electric). Позиціонування СЗГ ведеться в системі координат, однією з осей якої є привабливість галузі, у якій функціонує стратегічна одиниця бізнесу, іншою віссю – конкурентна позиція стратегічної одиниці бізнесу в її галузі.

Матриця Д. Абеля – тривимірна модель для вибору бізнесу. Критеріями вибору нового бізнесу повинні стати: групи покупців (сегменти ринку), на які розраховується новий товар (Хто?); потреби покупців (ринку), (Що?); технологія, що буде використовуватися при розробці і виробництві товару (Як?).

Матриця Ансоффа застосовується для вибору стратегії СОБ підприємства з альтернативних в умовах зростаючого ринку. Відповідно до матриці в умовах зростаючого ринку існують чотири стратегічних альтернативи: вдосконалення діяльності, товарна експансія, ринкова експансія, диверсифікація.

Матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little – модель, запропонована Хофером і розвинена консалтинговою групою «Артур Літл», містить 15 (20) квадрантів, кожен з яких відбиває певний етап розвитку «життєвого циклу» та конкурентну позицію.

Модель Shell / DPM – двофакторна матриця спрямованої політики розмірності 3×3 , призначена для оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто для багатопараметричного стратегічного аналізу. Осі матриці відображають конкурентоспроможність бізнесу і галузеву (продукт – ринок) привабливість.

Модель Хофера-Шендела – модель будується на припущенні, що можуть бути тільки два шляхи оптимізації набору видів бізнесу організації: купівля нового (і/або посилення існуючого) виду бізнесу або продаж (і/або ослаблення існуючого) виду бізнесу. Застосування цієї моделі дозволяє визначити стадії еволюції або життєвого циклу ринку.

Модель EP2M(Effective Progress and Performance Measurement) – модель ґрунтується на чотирьох перспективах: обслуговування споживачів і ринку; управління реалізацією стратегії і розвитком; підвищення ефективності діяльності; посилення впливу власників і розширення самостійності працівників.

Модель «вимірювання досягнень за версією «Ернст & Янг»» – розглядаються складові стратегії розвитку організації (її цілі) та їх критичні фактори успіху. У кожного рівня організації – свій критичний фактор успіху з відповідними йому показниками.

Модель «Ділове вікно управління» (Business Management Window) – орієнтована на стратегічне управління і зростання в зовнішніх і внутрішніх сферах.

Модель «ДжАйКейс» (Case) – поєднує фінансові й нефінансові показники. Основною метою є досягнення підприємствами сільського господарства статусу виробника світового класу.

Модель «вимірювання досягнень підприємств сервісу» (Performance Measurement in Service Business) – концепція управління, спрямована на формування типу організації, виходячи з кількості показників (детермінант), що визначають його результативність в кожній сфері

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

Метод диверсифікації дозволяє знизити портфельні ризики за рахунок різноспрямованості інвестицій.

Метод «галузевої конкуренції» (п'ять сил за М. Портером) – це аналіз факторів прямого впливу, що формують рівень галузевої конкуренції: суперництво серед конкуруючих продавців товарів даної галузі; потенційне входження нових конкурентів; спроби компаній інших галузей розширити коло споживачів своїх товарів-замінників; торговельна міць і «важіль» постачальників факторів виробництва; торговельна міць і «важіль» покупців продуктів галузі.

Місія - загальна мета організації як конкурентоспроможної структури, подана в найбільш загальній формі, яка чітко виражає основну причину існування організації.

Модель життєвого циклу - крива, що описує зміну станів підприємства або його продукції впродовж часу (впровадження, зростання, зрілість, насичення, спад, занепад, ліквідація).

Моніторинг - постійне і комплексне спостереження за об'єктами, вимірювання параметрів і аналіз їх функціонування.

Мотивація - це система формування у працівників підприємства спонукальних мотивів до активної та ефективної діяльності. Мотив (спонука, імпульс, намагання) примушує людину робити (або ні) що-небудь або чинити (або ні) у той чи інший спосіб.

Операційна стратегія - це стратегія, що визначає, як керувати ключовими структурними підрозділами і забезпечити виконання стратегічно важливих операційних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспорт, реклама).

Організаційна культура - це сукупність основоположних принципових переконань, що лежать в основі діяльності організації і роблять її унікальною: філософія організації, що надає загальний смисл існування організації, її ставлення до співробітників і клієнтів; системи переконань, традицій ділового спілкування, що виражаються в правилах і процедурах прийняття рішень, фірмових знаках і термінології.

Організаційна структура - логічне співвідношення рівнів управління і функціональних ділянок, організованих таким чином, щоб забезпечити ефективне досягнення цілей.

Партисипативність - один з принципів успішного впровадження концепції стратегічного управління в практику підприємства, що передбачає залучення до процесу стратегічних змін персоналу підприємства.

Політика фірми - система стратегічних заходів, проведених підприємством фірми в якій-небудь сфері діяльності (технічній, фінансовій, соціальній, зовнішньоекономічній та ін.).

Портфельна стратегія - стратегія балансування різних напрямків діяльності підприємства, уособлених в окремих асортиментних групах (продуктах) підприємства, з метою забезпечення прибутковості та довгострокового існування підприємства; пов'язана з розроблення нових видів продуктів, розвитком, стабілізацією та зняттям з виробництва традиційних для компанії товарів.

Портфельний аналіз – це інструмент стратегічного управління підприємством, за допомогою якого керівництво виявляє та оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрямки (структурні підрозділи) та скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти.

Продуктивно-маркетингова стратегія - ключова підсистема корпоративної стратегії і комерційної організації. Спрямована на аналіз, розробку і прийняття комплексу стратегічних рішень щодо номенклатури, асортименту, якості й обсягу виробництва продуктів та їх реалізації на відповідних ринках.

Потенціал підприємства - засоби, запаси та джерела, що є в наявності та можуть бути використані для досягнення певної мети, вирішення деякого

завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави у певній галузі.

Політичні стратегії – це стратегії, що визначають ставлення організації до різних політичних груп: стратегія ігнорування (неприйняття, відсутність реакції на політичні зміни); стратегія урахування політичних інтересів, коли організація займає активну політичну позицію; стратегія створення стратегічних альянсів – постійний пошук спільних політичних союзників, уклада різного роду угод.

Повнота редуцції – процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових.

Програма – це комплекс заходів, спрямований на реалізацію вибраної стратегії або стратегічної задачі, збалансований за термінами, виконавцями і ресурсами.

Проект – це вкладення матеріальних, фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів в будь-яку справу з метою отримання запланованого результату в певний термін.

Піраміда ефективності – модель, побудована на основі набору фінансових і нефінансових показників, розбитих на дев'ять блоків (ринок, фінанси, задоволення клієнтів, інновації і навчання, продуктивність, якість, час постачання, виробничий цикл, втрати).

Реінжиніринг - радикальна побудова бізнес — процесів організації для досягнення корінних поліпшень таких основних показників їхньої діяльності, як вартість, якість, послуги і темпи.

Ресурсні стратегії - тип забезпечуючих стратегій у «стратегічному наборі», в яких визначаються стратегії поведінки в «зонах стратегічних ресурсів», форми та методи постачання, створення страхових запасів і система розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності підприємства.

Ризик - загроза щодо настання певної несприятливої події, у результаті якої можуть виникнути різноманітні 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 бажаного результату (випадку) за принципом «пощастить або не пощастить».

Ризик прийнятий - це той ризик, який відповідає певному балансу між очікуваною вигодою і загрозою втрат.

SMART (SMART)-характеристика – це аббревіатура таких п'яти характеристик цілей: Specific (ясність, точність і конкретність), Measurable (кількісне вираження), Achievable (досяжність), Related (співвідноситися зі стратегією та місією організації), Time-bound (визначені на шкалі часу за термінами їхнього досягнення).

SWOT (SWOT)-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

СТЕП (STEP або PEST)-аналіз – це аналіз макросередовища, що ґрунтується на вивченні соціальних, технологічних, економічних і політичних чинників.

СПЕЙС (SPACE)-аналіз – комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій.

SWOT-аналіз - дослідження, спрямовані на визначення й оцінку сильних і слабких сторін підприємства, оцінку можливостей і загроз, що виходять із зовнішнього середовища.

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). Сегментація оточення фірми здійснюється за різними ознаками (позиціями, параметрами): попит (потреби), ринки, галузі, місце фірми в галузі технології тощо. Сегментація оточення фірми зводиться до виділення (СЗГ) фірм (макросегментація), кожна з яких описується специфічним набором факторів, показників (мікросегментація).

Синергія - ефект системної цілісності, що полягає в отриманні додаткових результатів, які перевищують суму ефектів діяльності окремих елементів потенціалу підприємства, є стратегічною перевагою добре організованих підприємств.

Стратегічні альтернативи – це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Стратегічне бачення – погляди менеджерів компанії на те, якими видами діяльності підприємство збирається займатися і який довгостроковий курс його діяльності.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) - окремий сегмент зовнішнього оточення, на який фірма має або бажає отримати вихід: галузь, ринок, вид діяльності, бізнес і його сектор тощо.

Стратегічна зона ресурсів (зона стратегічних ресурсів) - сукупність сировинних, матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсів, які дозволяють сформулювати і реалізувати товарно-ринкову стратегію фірми.

Стратегічна поведінка - поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища, є виявом стратегічного мислення й виражена у механізмах розробки та реалізації стратегій.

«Стратегічна прогалина» - це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити нові тенденції (нижня межа) у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»).

Стратегічне планування - особливий вид планової роботи, що полягає в розробленні стратегічних планів, яка передбачає висування таких цілей і стратегій розвитку фірми, реалізація яких забезпечить її ефективне

функціонування в довгостроковій перспективі і швидку адаптацію до умов зовнішнього середовища, що змінюється.

Стратегічне позиціонування фірми - визначення (виділення) стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких фірма буде діяти в майбутньому, та з'ясування стратегічних конкурентних позицій фірми в обраних СЗГ за окресленою системою параметрів (наприклад, перспективи зростання попиту, змін рентабельності, нестабільності, наявності факторів успіху тощо).

Стратегічне управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Стратегічне управління - процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

Стратегічний бюджет - засіб розподілу ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей за період реалізації стратегії.

Стратегічний господарський центр (СГЦ) - найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центри реалізації», «продуктово-споживчі центри», «внутрішні венчури» тощо), для якої можна організувати облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктову стратегію (або «портфель»).

Стратегічний господарський підрозділ (СГП) – самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має коло конкурентів, ресурси, самостійно визначену стратегію розвитку, яка адекватна загальній стратегії організації, її очолює керівник, що цілком відповідає за розвиток підрозділу.

Стратегічний набір - система різноманітних стратегій, що їх розробляє підприємство на певний період, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його зазіхань на місце і роль у зовнішньому середовищі.

Стратегічний контроль - особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні та оцінці перебігу процесу стратегічного управління і забезпечує досягнення поставлених цілей через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Стратегічна карта BSC – наочна модель інтеграції причинно-наслідкових цілей організації в наявній кількості її складових. Згідно з Р. Капланом і Д. Нортонем, стратегічна карта цілей розглядається в чотирьох

взаємопов'язаних головних складових: фінансовій, клієнтській, внутрішній й складовій навчання та розвитку.

Стратегічні рішення - рішення, що стосуються вибору сфери (галузі) діяльності фірми та пошуку нових напрямів (ринків) її розвитку в майбутньому.

Стратегічні цілі - вказують на специфічні результати діяльності, яких організація розраховує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне посісти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку».

Стратегічно орієнтоване підприємство - підприємство, де стратегічне мислення є основою, принциповою установкою в діяльності персоналу підприємства, насамперед вищого керівництва; існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів; поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

Стратегія - 1) загальний, всебічний план досягнення цілей; 2) визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей; 3) довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями.

Стратегія диференціації (за М. Портером) - одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, які визначаються достатньою кількістю споживачів.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат (за М. Портером) - одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на певному сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Стратегія ліквідації - граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення діяльності.

Стратегія НДПКР - план проведення головних наукових досліджень в організації стосовно нової продукції, техніки, технології, організації тощо, а також розвитку та більш ефективного застосування існуючих продуктів, процесів, методів та ін.

Стратегія диверсифікації - 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.

Стратегія диференціації (стратегія лідерства у сфері якості) - досягнення такої диференціації продукту, надання йому таких відмінних ознак, які визначають його виключність і оригінальність. Вирізняють чотири головних типи стратегії диференціації: вдосконалення, спеціалізації, об'єднання і звуження.

Стратегія вертикальної інтеграції - стратегія, суть якої полягає в об'єднанні в межах одного підприємства (фірми) технологічно відокремлених стадій виробництва, поширення, продажу або інших господарських економічних процесів.

Стратегія горизонтальної інтеграції - стратегія, суть якої полягає в об'єднанні підприємств шляхом злиття або викупу підприємств однієї сфери діяльності. Завдяки таким діям створюється нове, більш велике підприємство.

Стратегія лідерства за витратами - досягнення більш низьких витрат на виготовлення виробів, які перебувають у виробництві, порівняно з конкуруючими фірмами без зниження якості, що дає можливість фірмі ефективно конкурувати на ринку даних виробів, адже вона здатна пропонувати продукцію за більш низькими цінами.

Стратегія розвитку персоналу - функціональна стратегія, що існує у вигляді плану добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які б відповідали потребам, зумовленим майбутніми та організаційними змінами.

Стратегія фокусування (за М. Портером) - одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Система «КАНБАН» (у перекладі з японської – «карта») – являє собою першу реалізацію «тягнучих» мікрологістичних систем у виробництві, на впровадження якої від початку розробки в організації Toyota пішло близько 10 років. У системі поєднуються особливості системи «вчасно в термін», зокрема, малий розмір запасу й окремі виробничі одиниці

Тактика - короткострокова стратегія для досягнення мети, розроблювана звичайно на рівні керівників середньої ланки.

Тактичні плани - плани, розроблювані з метою перетворення стратегічних планів організації, що передбачають проходження певного етапу стратегії фірми.

Технологічні стратегії – стратегії діяльності організації, що спрямовані на отримання конкурентних переваг за рахунок володіння патентами, ноу-хау, ліцензіями. Передбачає постійні дослідження та розробку новітніх технологій і товарів.

Управління за цілями - управлінська діяльність, орієнтована на досягнення всієї сукупності цілей і задач, що постають перед організацією.

Управління організаційними змінами - це рішення керівництва змінити одну чи більше внутрішніх складових організації, що належать до цілей, задач, структури, технології, людського фактора, викликане змінами у зовнішньому чи внутрішньому середовищі.

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.

Функціональна стратегія - тип забезпечуючої стратегії, що визначає стратегічну орієнтацію тієї або іншої підсистеми управління підприємством, яка забезпечує досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Функціональна сфера організації – діяльність, яка ґрунтується на виконанні певних функцій структурними підрозділами організації – маркетингу, виробництва, управління персоналом та ін.

Цілі – це конкретний кінцевий стан організації, досягнення якого є для неї бажаним і на досягнення якого спрямована її діяльність; це бажаний стан системи або результат її діяльності, який досягається у межах деякого інтервалу часу.

Цілі траєкторні припускають визначення загального напрямку розвитку, у них відбиваються найбільш загальні (системні) питання. Як правило, траєкторні цілі – довгострокові.

Цілі точкові формулюються з урахуванням досягнення конкретного кінцевого результату. Траєкторні і точкові цілі тісно пов'язані з поняттям довгострокових і короткострокових цілей. Як правило, точкові цілі – короткострокові.

Школи стратегій – реакції дослідників і керівників організацій, що успішно діють насамперед, на зміни зовнішнього середовища. Кожна зі шкіл пропонує модель, тобто структуру, послідовність і зміст розробки стратегії організації.

Центрована диверсифікація - процес створення нових видів продукції на основі базових алгоритмів, випуск яких не потребує суттєвих змін у виробничо-збутовому потенціалі підприємства.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер, Д. (2002). *Стратегическое рыночное управление*. 6-е междунар. изд. СПб, 542 с.
2. Ансофф, И. (1999). *Новая корпоративная стратегия*. СПб., 416 с.
3. Бутко, М. П. (2017). *Стратегічний менеджмент*. Київ: Центр учбової літератури, 376 с.
4. Виханский, О. С. (2002) *Стратегическое управление*. М.: Гардарики, 293 с.
5. Галушка, З. І., Волощук, О. А (2018). *Проектний менеджмент*. Чернівці, ЧНУ, 120 с.
6. Дудин М. Н. (2016). *Стратегический менеджмент*. 2-е изд., стер. М.: КноРус, 253 с.
7. Зуб А. Т. (2002). *Стратегический менеджмент: Теория и практика*. М.: Аспект Пресс, 415 с.
8. Ігнат'єва, І. А. (2018) *Стратегічний менеджмент*. Київ: Каравела, 464 с.
9. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. (2005). *Организация, ориентированная на стратегию*. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 416 с.
10. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. (2005). *Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты*. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 512 с.
11. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П (2004). *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 320 с.
12. Ковтун, О. І. (2018). *Стратегія підприємства*. Львів, 426 с
13. Краснокутська, Н. С., Кабанець, І. А. (2017). *Стратегічне управління*. Харків: НТУ «ХП», 460 с.
14. Никифороенко, В. Г. (2014). *Стратегічне управління людськими ресурсами*. Одеса: Атлант, 209 с.
15. Минцберг, Г., Куинн, Дж. Б. и Гошал, С. (2001). *Стратегический процесс*. СПб.: Питер, 298с.
16. Подольчак, Н. Ю. (2014) *Стратегічний менеджмент*. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 400 с.
17. Порохня, В. М., Безземельна, Т. О. та Кравченко, Т. А. (2012). *Стратегічне управління*. Київ: Центр учб. літ., 224 с.
18. Птащенко, Л. О. (2018) *Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства*. Київ: Центр учбової літератури, 320 с.
19. Скібіцька, Л. І., Матвєєв, В. В., Щелкунов, В. І. та Подреза, С. М. (2016). *Стратегічне управління корпораціями*. Київ: Центр учбової літератури, 480 с.

20. Строкович, Г. В. (2011). *Стратегія підприємства*. Харків: Вид-во НУА, 180 с.
21. Тертичка, В. (2017). *Стратегічне управління: підручник*. Київ: “К.І.С.”, 932 с.
22. Томпсон, А. А. (1998). *Стратегический менеджмент*. М.: ЮНИТИ, 576 с.
23. Трут, О. О. (2018). *Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації*. Львів: Вид-во ЛТЕУ, 420 с.
24. Шестопал, Ю. Т. (2016). *Стратегический менеджмент*. М.: КноРус, 310 с.
25. Череп, А. В. (2011). *Стратегічне планування і управління*. Київ: Кондор, 334 с.
26. Чухрай, Н. І., Просович, О. П. (2015). *Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства*. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 500 с.
27. Шевченко, Л. С. (2019) *Стратегічний бізнес-консалтинг*. Харків: Право, 302 с.

ЗМІСТ

Вступ	4
Змістовий модуль 1. Стратегія, місія та цілі організації.	9
Змістовий модуль 2. Взаємозв'язок стратегії та систем управління.....	23
Змістовий модуль 3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства.	39
Змістовий модуль 4. Компоненти та методи вибору стратегії.	55
Змістовий модуль 5. Ефект синергізму, організація та контроль реалізації стратегії.....	92
Термінологічний словник ключових понять	122
Рекомендована література	135

Навчальне видання
Стратегія підприємств та бізнесу:
навчально-методичний посібник
для студентів економічних спеціальностей

ТИМОХОВА Галина Борисівна

В авторській редакції
Комп'ютерний набір *Г. Б. Тимохова.*

Підписано до друку ..20. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».
Ум. друк. арк. . Обл.-вид. арк. .
Тираж 100 пр. Зам №

План 2020/21 навч. р., поз. №

Видавництво
Народної української академії
Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.
Надруковано у видавництві Народної української академії
Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Лермонтовська, 27.