

**О. М. Роїк, А. О. Азарова, М. І. Небава**

**ОСНОВИ  
СТРАТЕГИЧНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Міністерство освіти і науки України  
Вінницький національний технічний університет

**О. М. Роїк, А. О. Азарова, М. І. Небава**

## **ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Затверджено Вченою радою Вінницького національного технічного університету як навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050201 - "Менеджмент організацій". Протокол № 4 від 23 листопада 2006 р.

Вінниця ВНТУ 2008

УДК 330.44(477)

Р 65

Р е ц е н з е н т и:

**О.В. Мороз**, доктор економічних наук професор

**С.В. Юхимчук**, доктор технічних наук, професор

**Н.В. Поліщук**, кандидат економічних наук, доцент

Рекомендовано до видання Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України

**Роїк О.М., Азарова А.О., Небава М.І.**

Р 65 **Основи стратегічного менеджменту.** Навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2007. – 213 с.

У посібнику розглянуто фундаментальні засади стратегічного менеджменту. Викладено базові основи теорії прийняття рішень і знання про систему та модель стратегічного менеджменту; показано перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту; проілюстровано методику здійснення стратегічного аналізу та аналізу внутрішнього й зовнішнього середовищ організації, а також наведено методологічні засади розробки та реалізації стратегії фірми. Посібник розроблено згідно з планом кафедри та навчальною програмою дисципліни "Стратегічний менеджмент".

УДК 330.44(477)

© О.М. Роїк, А.О. Азарова, М.І. Небава, 2008

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 ЗАГАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	7
1.1 Поняття стратегічного управління.....	7
1.2 Етапи розвитку стратегічного управління .....	8
1.3 Сутність стратегічного управління.....	12
1.4 Система та модель стратегічного менеджменту .....	14
1.5 Об'єкти стратегічного управління.....	18
1.6 Види стратегічного управління.....	20
1.7 Принципи стратегічного управління .....	22
2 МІСІЯ, ЦІЛІ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ. СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	24
2.1 Формування бачення .....	24
2.2 Визначення сфери та ідентифікація місії бізнесу.....	24
2.3 Встановлення цілей бізнесу .....	27
2.4 Загальна характеристика задач розроблення, реалізації..... та оцінка стратегії .....	30
2.5 Стратегічний план підприємницької діяльності.....	31
3 ЗАГАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ .....	34
3.1 Сутність стратегії.....	34
3.2 Класифікація стратегій та їх загальна характеристика.....	36
3.3 Основні стратегії розвитку бізнесу .....	43
3.4 Визначення стратегії підприємства .....	44
4 ГАЛУЗЕВИЙ І КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ .....	47
4.1 Аналіз загальної ситуації та конкуренції у галузі .....	47
4.2 Економічні характеристики галузевого середовища .....	48
4.3 Основні рушійні сили змін у галузі .....	49
4.4 Аналіз конкурентних сил, що діють на організацію.....	50
4.5 Оцінювання конкурентних позицій компаній-суперників .....	53
4.6 Ключові фактори конкурентного успіху .....	55
4.7 Узагальнення галузевого і конкурентного аналізу .....	56
5 МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО ГРУПУВАННЯ.....	58
5.1 Групування факторів конкурентоспроможності організації.....	58
5.2 Дискримінантний аналіз .....	63
5.3 Кластерний аналіз .....	67
6 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩ ПІДПРИЄМСТВА (SWOT-АНАЛІЗ).....	72
6.1 Загальна характеристика методики <i>SWOT-аналізу</i> .....	72
6.2 Ідентифікація та аналіз зовнішніх можливостей і загроз .....	80
6.3 Аналіз сильних і слабких сторін підприємства... ..	82
7 РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕС-ОДИНИЦЬ .....	86
7.1 Підгрунття стратегії одиниць бізнесу.....	86
7.2 Створення конкурентних переваг на рівні господарських.....	86

підрозділів (стратегічних зон господарювання).....	86
7.3 Стратегія цінового лідерства .....	87
7.5 Стратегія фокусування .....	90
7.6 Вибір стратегії інвестицій.....	90
7.7 Практика конкурентної боротьби у галузі .....	92
7.8 Стратегічні помилки, що часто зустрічаються .....	94
8 РОЗРОБЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ.....	96
8.1 Виробничі стратегії.....	96
8.2 Стратегія НДДКР .....	97
9 ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ .....	100
9.2 Стратегії диверсифікації .....	102
9.3 Загальна характеристика процесів диверсифікації .....	104
10 АНАЛІЗ І УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ.....	107
ДИВЕРСИФІКОВАНОЇ КОМПАНІЇ .....	107
10.1 Мета та основні етапи портфельного аналізу .....	107
10.2 Матриця «Зростання / Частка» (модель <i>BCG</i> ) .....	108
10.3 Матриця «Привабливість галузі/ позиція в конкуренції» .....	115
(модель <i>GE/McKinsey</i> ).....	115
10.5 Матриця спрямованої політики (модель <i>Shell/DPM</i> ) .....	123
11 ЕЛЕМЕНТИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ .....	130
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	130
11.1 Методи і критерії прийняття стратегічних .....	130
управлінських рішень.....	130
11.2 Прийняття стратегічних рішень за умов визначеності .....	132
11.3 Прийняття стратегічних рішень за умов обмеженої.....	135
інформації та невизначеності.....	135
11.4 Особливості ймовірнісних методів прийняття рішень .....	144
12 ВИКОНАННЯ ТА КОНТРОЛЬ СТРАТЕГІЇ.....	146
12.1 Основні стадії реалізації стратегії.....	146
12.2 Стратегічні зміни .....	146
12.3 Стратегічний контроль.....	149
ДОДАТКИ.....	151
Додаток А.....	152
Додаток Б.....	165
Додаток В.....	177
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	211

## ВСТУП

Термін «*стратегічний менеджмент*» (*стратегічне управління*) був введений у 60-70 рр. з метою розмежування поточного управління на рівні виробництва з управлінням, що здійснюється на вищих рівнях. Необхідність цього була викликана переходом до нової моделі управління розвитком організації у середовищі, що змінюється. При цьому можна виділити чотири фактори-умови, що визначають її актуальність [1]:

1. У другій половині ХХ століття число задач, що були зумовлені внутрішньофірмовими та зовнішніми змінами, неухильно зростає. Більшість з них є принципово новими і не підлягають розв'язанню, виходячи з попереднього досвіду, отриманого у першій половині ХХ століття.

2. Множинність задач разом із розширенням географії національних економік призводить до подальшого ускладнення управлінських проблем.

3. Зростає роль вищої ланки управління, у той час як сукупність управлінських навичок, отриманих у першій половині ХХ століття, все менше відповідає умовам розв'язання задач, що виникають. Посилюється нестабільність зовнішнього середовища, що підвищує ймовірність стратегічних несподіванок, раптових змін та їх непередбачуваність.

Винятково важливим стає використання гнучкого управління, яке б забезпечило адаптацію підприємства до швидкозмінного навколишнього середовища. Своєчасне реагування на ці зміни може бути досягнуто тільки за допомогою стратегічного управління розвитком підприємства.

Уявлення про роль та місце управління організацією, про зміст управлінської діяльності та методи її здійснення неодноразово зазнавали суттєвих змін ще з того часу, як управління стало розглядатися як особливий вид діяльності, що здійснюється в організації.

Погляди на управління розвивались по мірі того, як розвивались суспільні відносини, змінювався бізнес, удосконалювалась технологія виробництва, з'являлись нові засоби зв'язку та обробки інформації. Хоча зі зміною практики управління змінювалось й вчення про нього, проте, управлінська думка не відігравала ролі слідування за практикою менеджменту. Адже розроблені та сформульовані нові ідеї у галузі управління та нові підходи до здійснення управління знаменували нові рубежі, починаючи з яких відбувались широкі перетворення у практиці управління.

Яскравим прикладом таких ідей та підходів і є сучасна концепція стратегічного управління, поява якої завдячує цілій низці принципово нових проблем, що постають на перший план перед керівниками усіх рівнів, підприємцями та просто діловими людьми. Сьогодні це:

- проблеми виживання за умов конкурентної боротьби;
- орієнтація мислення керівників з точки зору внутрішньовиробничих та зовнішніх проблем підприємства;
- формування нової управлінської культури;
- визнання підприємства як соціальної системи.

Сьогоднішнім менеджерам слід стратегічно думати про те, у якому стані знаходиться підприємство та про вплив, який на нього здійснюють умови, що постійно змінюються. Вони змушені досить ретельно аналізувати зовнішнє середовище, бути добре ознайомлені з діяльністю підприємства, щоб знати, коли і які зміни вносити у стратегію.

У загальному випадку сутність концепції стратегічного менеджменту міститься у відповіді на питання «Як необхідно здійснювати управління організацією за умов динамічного, швидкозмінного і невизначеного середовища?». Відповідь на нього передбачає як необхідність проведення аналізу, оцінки і прогнозування середовища, так і створення такої системи управління, яка б підтримувала відповідність між середовищем і результатами діяльності організації (фірми, компанії, корпорації і т.п.).

Практика відповідних процедур, методів, дій та рішень широко застосовується за кордоном і підкріплена досить ґрунтовною теоретичною базою (І. Ансофф, П.Ф. Друкер, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Клїланд, та ін.). Однак її застосування далеко не повною мірою відповідає реаліям постсоціалістичних країн, оскільки, на їх противагу, вона будувалася для стабільних економік розвинутих країн, характерними рисами яких є відносна передбачуваність, відпрацьоване законодавче поле, висока інформаційна забезпеченість, структурованість суспільства, адаптація населення до ринкових відносин, звичка виконувати правила гри тощо.

Основною *метою* дисципліни «*Стратегічний менеджмент*» є: ознайомлення студентів з основними поняттями менеджменту, системою та моделлю стратегічного менеджменту; показати перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту; навчити стратегічному аналізу та проведенню аналізу внутрішнього й зовнішнього середовищ організації, а також навчити розробляти і реалізовувати стратегію фірми.

У зв'язку із цим завданням дисципліни є забезпечення взаємозв'язку теоретичних і практичних знань в галузі стратегічного управління суб'єктами господарювання різних рівнів.

*Призначенням дисципліни* «Стратегічний менеджмент», є надання студентам навичок стратегічного мислення та прогнозування, що уможливить якісне вирішення стратегічних проблем як розвитку країни, так і окремих фірм.

Отримані знання з дисципліни «Стратегічний менеджмент» дозволять студентам, майбутнім менеджерам добре орієнтуватися в різних сферах економічної діяльності і приймати оптимальні управлінські рішення відповідно з умовами швидкоплинної економічної ситуації.

Матеріалами навчального посібника «Основи стратегічного менеджменту» базується на знаннях дисциплін: «Макроекономіка», «Менеджмент», «Теорія прийняття рішень», «Управління персоналом», «Інвестиційний менеджмент», «Фінансовий менеджмент», «Економетрія», «Математичне моделювання складних економічних систем».

# 1 ЗАГАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

## 1.1 Поняття стратегічного управління

Стратегії, якими керуються підприємства у бізнесі, у систематизованому (явному) вигляді розробляються та реалізуються за допомогою стратегічного управління, концепцію якого досить часто називають *«філософією сучасного бізнесу»*.

Термін *«стратегічне управління»* (*«стратегічний менеджмент»*) був введений наприкінці 60-х років ХХ ст. з метою розмежування управління на рівні виробництва з управлінням на вищому рівні.

Тенденції розвитку світової економіки обумовили поступове зміщення центра уваги менеджерів з внутрішнього середовища організації на її оточення, щоб своєчасно реагувати на зміни, що постійно відбуваються у ньому.

Починаючи з 1973 р. принципи стратегічного управління поступово завойовують визнання у розвинених країнах з ринковим типом економіки, а з кінця 80-х і початку 90-х років домінують у більшості корпорацій світу.

Стратегічне управління часто називають *«ринковим стратегічним управлінням»*, чим підкреслюється ринкова, зовнішня, орієнтація організації. Очевидно, що і відповідний стратегічний аналіз також повинен зосереджуватися, насамперед, на вивченні ринку, і лише потім – на дослідженні внутрішніх ресурсів і можливостей.

*«Стратегічне управління»* можна визначити як процес розроблення, прийняття та реалізації стратегічних рішень, центральною задачею якого є стратегічний вибір, що заснований на зіставленні ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

Центральною ланкою стратегічного управління виступає система стратегій, що включає ряд взаємозалежних конкретних підприємницьких, організаційних і трудових стратегій.

Стратегія – це заздалегідь спланована реакція організації на зміну зовнішнього середовища, лінія її поведінки, що обрана для досягнення бажаного результату.

Таким чином, під поняттям *«стратегічного управління»* (*«стратегічного менеджменту»*) слід розуміти таке управління організацією (фірмою, компанією, корпорацією), яке опирається на людський потенціал як її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, що адекватні впливу навколишнього середовища на її діяльність, які дозволяють досягнути конкурентних переваг, і, в остаточному підсумку, дає можливість організації вижити у довгостроковій перспективі, досягаючи, при цьому, своїх цілей.



## 1.2 Етапи розвитку стратегічного управління

У своєму розвитку стратегічне управління пройшло ряд етапів, які відрізняються пріоритетами підходів, що використовуються відповідними системами, а, також, реакціями на зовнішні зміни. Зарубіжні вчені, наприклад, І. Ансофф, наводять певну послідовність цих етапів розвитку, яка ілюструється на рис. 1.1.

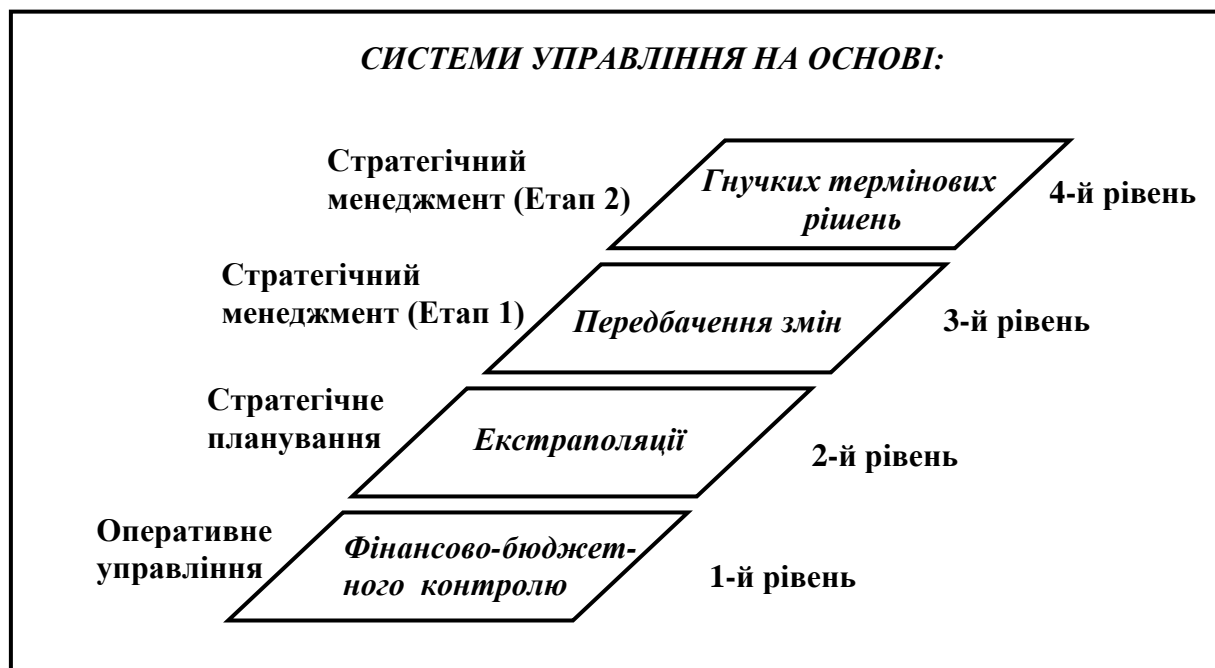


Рисунок 1.1 – Еволюція теорії та практики стратегічного управління

*Системи управління на основі бюджетно-фінансового контролю* (1900-1950 рр.). Такі системи можна охарактеризувати як системи «*оперативного (поточного) управління*», у яких рішення приймаються на основі короткострокових планів (бюджетів) та аналізу минулих тенденцій і контролю відхилень. При цьому вносяться корективи в обсяг і структуру доходів/витрат виробництва та збуту зі зміною поточної ситуації на ринку за умови збереження основних напрямків діяльності підприємства. Така реакція на зміни вимагає багато часу на усвідомлення неминучості змін, вироблення нової стратегії та адаптацію системи до неї. В умовах нарощування темпів змін такий тип управління неприйнятний.

*Системи управління на основі екстраполяції* (1950-1960 рр.). Це системи довгострокового планування на основі екстраполяція ключових тенденцій і факторів, що визначали специфіку розвитку організації в минулому, з деяким їх коригуванням на майбутнє. Цей етап розвитку характеризується переходом від моделі «*закритої організації*» до моделі «*відкритої організації*» і його пов'язують зі «*стратегічним плануванням*». Основні характеристики таких систем наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Концепція стратегічного планування

Зовнішнє середовище:	Стабільне
Продукт:	Простий, стандартизований
Ринок:	Масовий
Взаємини зі споживачем:	Купується все, що виробляється
Характер роботи:	Одноманітний, простий
Теорія:	А. Сміт, Ф. Тейлор, М. Вебер
Влада:	Централізована
Структура:	Ієрархія
Символ:	Піраміда
Ставлення до майбутнього:	"Я контролюю майбутнє". Майбутнє досить виразне і допускає екстраполяцію минулого.
Спосіб забезпечення якості:	Військове прийняття рішень
Ефективний тип поведінки:	Людина-функція
Ефективний тип менеджера/керів.:	Авторитарний технократичний бос
Корпоративна культура:	Нормативно-маніпулятивна, низькоадаптивна
Термінологія:	"Ситуація під контролем"
Базовий спосіб реалізації влади:	Пряма вказівка (інструкція), закріплена наказом

**Системи управління на основі передбачення змін** (з 1970-х років). Це перший етап концепції **«стратегічного менеджменту»**, для якого характерна орієнтація на передбачення зовнішніх можливостей та загроз; використовуються наукові методи дослідження навколишнього середовища, внаслідок чого формується **«стратегічний план»**. Основні характеристики такого підходу наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Стратегічний менеджмент: 1-й етап розвитку

Зовнішнє середовище:	Мінливе
Продукт:	Відносно складний, стандартизований
Ринок:	Масовий сегментований
Взаємини зі споживачем:	Розвинуті зворотні зв'язки
Характер роботи:	Складний, нетворчий
Теорія:	Р. Акофф, П. Дракер, Г. Одиорне, А. Райя
Влада:	Децентралізована
Структура:	Неодномірна ієрархія
Символ:	Матриця
Ставлення до майбутнього:	Майбутнє, в принципі, контрольоване
Спосіб забезпечення якості:	Військове прийняття рішень разом з маніпулятивним підходом
Ефективний тип поведінки:	Людина-маніпулятор
Ефективний тип менеджера/керівника:	Лідер, здатний бачити майбутнє і формулює його у вигляді конкретних і ясних цілей
Корпоративна культура:	Нормативно-процедурна, адаптивна
Термінологія:	"Давайте будемо вирішувати разом"
Базовий спосіб реалізації влади:	Процедура і/або механізм, закріплені наказом

**Системи управління на основі гнучких термінових рішень** – другий

етап *концепції «стратегічного менеджменту»* (з 1990-х років). Майбутнє, тут, передбачається на основі слабких сигналів (ознак), аналізується навколишнє середовище з метою приведення у відповідність внутрішніх параметрів компанії з оточенням. При цьому, рішення приймаються у реальному часі. Основні характеристики сучасної концепції стратегічного менеджменту наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Стратегічний менеджмент: 2-й етап розвитку

Зовнішнє середовище:	Динамічне
Продукт:	Складний, "під конкретного клієнта"
Ринок:	Швидке заповнення ніш усередині сегментів
Взаємини зі споживачем:	Партнерство
Характер роботи:	Складний, творчий
Теорія:	П. Дракер, Т. Пітерс, С. Арджирес, П. Сенге
Влада:	Розподілена
Структура:	Гетерархія, проектно-орієнтована
Символ:	Мережа, організація, що навчається
Ставлення до майбутнього:	Майбутнє не визначене в принципі – і в цьому джерело розвитку
Спосіб забезпечення якості:	Технології, засновані на включенні персоналу в зміну способів функціонування
Корпоративна культура:	Високоадаптивна, партнерська, ігрова, творча
Ефективний тип поведіння:	Людина-партнер
Ефективний тип менеджера/керівника:	Тренер, що піклується про досягнення своєї команди і/або колег-співробітників
Термінологія:	Стратегічне бачення, системний підхід, невизначеність, компетенція, соціотехнічний дизайн, комунікаційні здібності, креативність
Базовий спосіб реалізації влади:	Партнерство, що закріплене угодою

Класичним прикладом стратегічного менеджменту є створення фотоапарата «*Polaroid*». Після того як трирічна дочка Едвіна Ленда, засновника компанії, що випускала фотоапарати, запитала у нього, чому вона не може одразу після зйомки побачити фотографію, він намагався собі це уявити, що потім “перевернуло” весь бізнес його компанії. Тобто, нове стратегічне бачення виявилось для Ленда результатом синтезу інтуїтивного імпульсу (слабкого сигналу) його доньки та його знань.

У загальному випадку до відмінних рис концепції стратегічного менеджменту можна віднести:

- акцент на впровадження стратегічних рішень та інтеграцію дій;
- децентралізація та демократизація управління;
- зростання значимості інтуїції та якості оцінок;
- розгляд підприємства як суб’єкта активного впливу на середовище;
- використання стратегії як основного інструмента управління.

Порівняльна характеристика розглянутих вище систем, з точки зору

корпоративного управління, наведена у табл. 1.4, звідки видно, що зміни у системах управління орієнтовані на зростаючий рівень нестабільності середовища та на все меншу передбачуваність майбутнього. Тобто, поява стратегічного управління є реакцією на ускладнення управлінських задач.

Таблиця 1.4 – Порівняльні характеристики систем управління

Параметри	Управління на основі контролю	Управління на основі екстраполяції	Управління на основі передбачення	Стратегічне управління
Допущення	Минуле повторюється	Тенденції зберігаються	Нові явища та тенденції передбачувані	Передбачення за слабкими сигналами
Тип змін	Повільніше реакції фірми	Порівнянний з реакцією фірми		Швидше реакції фірми
Процес	Циклічний			Реальний час
Основа управління	Контроль за відхиленнями, комплексне управління	Цільове управління	Стратегічний аналіз	Врахування змін на ринку та зовнішнього середовища
Акцент в управлінні	Стабільність, реактивність	Передбачення	Дослідження	Творчість
Період	з 1900 р.	з 1950-х років	з 1970 -х років	з 1990 -х років

До числа переваг стратегічного мислення та усвідомленого стратегічного управління відносять:

- глибший рівень знання того, що робити і чого прагнемо досягти;
- швидше реагування адміністрації на зміни, появу нових можливостей і несприятливий розвиток подій;
- наявність у керівників розумного обґрунтування оцінок альтернативних варіантів вкладень капіталу та трудових ресурсів;
- уніфікація процесу прийняття стратегічних рішень;
- активніша позиція керівництва і нівелювання тенденції пасивного прийняття відповідних і захисних заходів.

Поряд з перевагами стратегічне управління має і ряд недоліків:

- стратегічне управління не дає об'єктивної картини майбутнього;
- стратегічне управління не є набором стандартних процедур для однозначного вирішення проблем розвитку в певних умовах;
- реалізація стратегічного управління вимагає багато зусиль, витрат часу та засобів.

Реалізація методології стратегічного управління можлива тільки за наявності таких умов:

- висока культура як ринкових, так і внутрішньофірмових відносин;
- надійна інформація про вимоги ринку, ціни, ресурси, партнерів і конкурентів, а також про витрати і потенціал підприємства;
- наявність кадрів, які можуть стратегічно мислити та керувати.

Застосування принципів стратегічного управління зумовлює прове-

дення цілого комплексу підготовчих робіт, головними напрямками якого є:

- створення системи стратегічного інформаційного забезпечення;
- розроблення моделей стратегічного аналізу чинників кризового стану для вироблення дієвих стратегій виживання компаній на ринку;
- підготовка (перепідготовка) кадрів у стратегічному управлінні.

Одна з перших концепцій стратегічного управління базувалася на тому уявленні, що різні стилі поведінки організації потребують різних організаційних та управлінських структур. Однак слід відзначити, що вся розмаїтість стилів, у загальному випадку, є похідною від двох типових стилів – *стиль, що нарощується*, та *підприємницький стиль*.

*Стиль, що нарощується*, є постановкою задач «від досягнутого» і спрямований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як усередині організації, так і у її навколишньому середовищі. Організації за таким стилем прагнуть уникати, обмежувати та мінімізувати зміни. Активні дії як реакцію на зміни середовища вживають, якщо їх необхідність стала нагальною. Пошук альтернативних рішень ведеться послідовно і приймається перше ж задовільне рішення.

*Підприємницький стиль* відрізняється прагненням до змін, до передбачення майбутніх загроз і нових можливостей. Ведеться широкий пошук управлінських рішень та розробляються численні альтернативи, з яких вибирається оптимальна. Між вказаними стилями існує тісний взаємозв'язок, оскільки, з однієї сторони, стратегічне управління потребує підприємницької поведінки, а з іншої – кінцевим результатом стратегічного управління є системний потенціал, який може забезпечити досягнення поставлених перед компанією цілей, а також її внутрішня структура, що забезпечує чутливість до змін зовнішнього середовища. При цьому завдання керівників, що займаються стратегічними проблемами, полягають у:

- виявленні необхідності та проведенні стратегічних змін;
- створенні потенціалу, що сприяє стратегічним змінам;
- відборі та вихованні кадрів, що будуть здатні провести ці зміни.

Керівники ж, які займаються оперативними питаннями, повинні перетворити потенціал організації у реальний прибуток. Їх задачами є:

- визначення загальних оперативних завдань;
- мотивація, координація та контроль за виконанням завдань.

### 1.3 Сутність стратегічного управління

**Функції стратегічного управління.** Стратегічне управління, у загальному випадку, полягає у виконанні таких п'яти функцій:

- планування стратегії;
- організація виконання стратегічних планів;
- координація дій для реалізації стратегічних задач;
- мотивація досягнення стратегічних результатів;
- контроль за процесом виконання стратегії.

**Планування стратегії** полягає у виконанні функцій прогнозування, розробки стратегії та бюджетування. Прогноз передуює складанню стратегічних планів і ґрунтується на проведенні аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів - умов функціонування підприємства з метою передбачення можливого розвитку та оцінки ризику. Систематичний прогноз дозволяє виробити обґрунтований підхід до стратегії, використовуючи три таких чинники:

- час (як далеко вперед ми намагаємося заглянути?);
- напрямом (які тенденції майбутнього?);
- розмір (наскільки істотними будуть зміни?).

З урахуванням результатів такого аналізу керівництво формулює місію (сферу бізнесу, глобальну мету), визначає перспективи розвитку організації та розробляє стратегію. Пов'язування стратегічних цілей підприємства з результатами діяльності окремих підрозділів здійснюється за допомогою розробки необхідної програми дій і складання бюджету. Бюджетування включає вартісну оцінку програми та розподіл ресурсів.

**Організація виконання стратегічних планів** полягає у формуванні перспективного потенціалу підприємства, в узгодженні структури та системи управління з обраною стратегією розвитку та у створенні корпоративної культури, що підтримує стратегію.

**Координація дій** менеджерів з формування та реалізації генеральної стратегії полягає в узгодженні стратегічних рішень різних рівнів і послідовної їх консолідації з цілями і стратегіями на вищих рівнях управління.

**Мотивація** стратегічного управління пов'язана з розробкою системи стимулів за досягнення поставлених стратегічних результатів.

**Контроль** полягає у безперервному спостереженні за процесом реалізації стратегічних планів і покликаний завчасно визначати виникаючі загрози, виявляти помилки та відхилення від прийнятих стратегій і політики підприємства.

**Визначення сутності стратегічного управління.** Головною метою стратегічного управління є розвиток потенціалу та підтримка стратегічної здатності підприємства до виживання та ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, *сутність стратегічного управління полягає у формуванні та реалізації стратегії розвитку організації на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються у її діяльності з метою підтримки здатності до виживання та ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.*

**Особливості стратегічних рішень.** Реалізація функцій стратегічного управління здійснюється за допомогою розробки та прийняття рішень.

До числа стратегічних рішень слід віднести всі рішення щодо основних сторін діяльності підприємства, яка орієнтована на перспективу та прийняття рішень в умовах невизначеності. Стратегічні рішення мають ряд відмінних рис, головними з яких є:

- інноваційний характер;
- спрямованість на перспективні цілі та можливості;
- складність формування (множина альтернатив невиразна);
- суб'єктивність оцінки;
- необоротність і високий ступінь ризику.

До числа стратегічних рішень можна віднести рішення про реконструкцію та впровадження нової продукції і технології, вихід на нові ринки, придбання та злиття підприємств, а також проведення організаційних змін. Наприклад, вихід на нові ринки збуту є стратегічним рішенням, що:

- спрямоване на перспективу (майбутні можливості);
- припускає кілька альтернативних варіантів реалізації (працювати з посередниками або самостійно, з якими саме посередниками);
- є якісним рішенням усіх взаємозалежних питань, об'єктивно оцінити доцільність якого, до отримання результатів, неможливо.

#### 1.4 Система та модель стратегічного менеджменту

У загальному випадку процес розробки та реалізації системи стратегічного менеджменту прийнято розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів (коло перспективно-цільових рішень), у середині якого існує стійкий зворотний зв'язок (рис. 1.2):

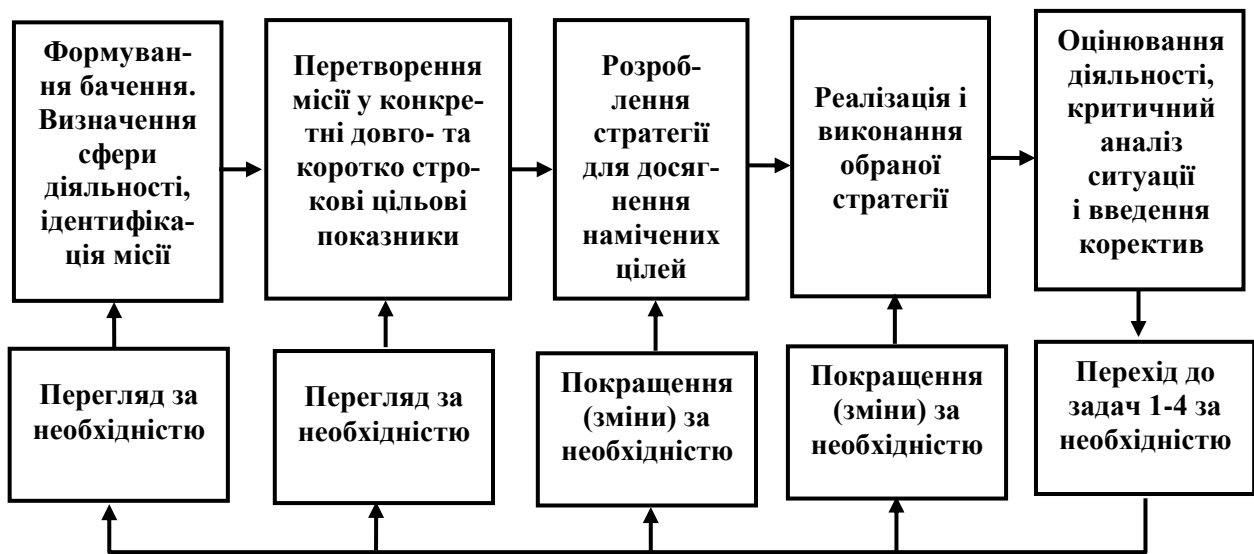


Рисунок 1.2 – Перспективно-цільові рішення в управлінні

1. Визначення *сфери підприємницької діяльності* та формування *бачення* того, у якому напрямку слід рухатись на довгостроковий період. Ідентифікація *місії організації* (фірми, компанії, корпорації і т.п.).

2. Перетворення місії у конкретні та *короткострокові (довгострокові) цільові показники* діяльності організації.

3. Розроблення стратегії досягнення намічених показників.

4. Реалізація і виконання обраної стратегії.

5. Оцінка діяльності, критичний аналіз ситуації і введення коректив у місію, цільові показники, стратегію або у хід її реалізації відповідно реального досвіду, умов, що змінюються, нових ідей і нових можливостей.

**Бачення** – це образ можливого та бажаного майбутнього стану фірми (наочним прикладом бачення, як це вже вказувалось вище, є бачення створення фотоапарата «Polaroid»).

**Сфера бізнесу** – це вид діяльності, що пов'язаний з конкретною господарською одиницею (одиницею бізнесу), планом, програмою і т. п. Визначення бізнесу полягає в оцінці його перспектив і з'ясуванні свого конкретного місця та можливостей.

**Місією підприємства** є якісно виражена сукупність основних цілей бізнесу підприємства у цілому.

**Стратегія** – це інтегрована модель дій, що спрямовані на досягнення цілей фірми. Змістом стратегії є набір правил прийняття рішень, що використовується для визначення основних напрямків діяльності.

**Програми та плани** – це система заходів для реалізації прийнятої стратегії, що покликана вирішувати задачі розподілу ресурсів, повноважень і відповідальності серед підрозділів (працівників), які беруть участь у реалізації стратегії а також у розробці оперативних планів і програм.

**Стратегічний менеджмент** – це підсистема (рис. 1.3) менеджменту в цілому, яка управляє всім комплексом конкретних робіт з діяльності щодо стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу корпоративної стратегії як вищого рівня стратегічного менеджменту.

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>I. Система стратегічного менеджменту повинна дати повноцінні відповіді на три ключових питання:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Які цілі нашої організації?</li><li>2. Який існуючий і майбутній профіль нашого бізнесу?</li><li>3. Що слід зробити, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей?</li></ol> <p>II. Основними елементами системи стратегічного менеджменту є:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- аналіз зовнішнього середовища організації;</li><li>- аналіз внутрішнього середовища організації (оцінка сильних і слабких сторін);</li><li>- визначення місії та цілей («дерева цілей») організації;</li><li>- розроблення, оцінка та вибір альтернативних стратегій для конкретних підсистем організації;</li><li>- розроблення корпоративної стратегії як програми конкретних дій;</li><li>- реалізація стратегії;</li><li>- оцінка результатів і зворотний зв'язок.</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Рисунок 1.3 – Система стратегічного менеджменту

**Корпоративна стратегія** – це ділова концепція у вигляді довго-



строкової програми дій, це система конкурентних переваг організації.

**Конкурентна перевага** – це ті характеристики властивостей товарів та послуг, які дають організаціям, що їх виробляють та реалізують, певну перевагу над їх конкурентами.

**Етапи стратегічного управління:**

- **аналіз середовища;**
- **визначення місії та цілей;**
- **формування та вибір стратегії;**
- **реалізація стратегії;**
- **оцінювання та контроль виконання стратегії.**

Процес стратегічного управління починається з **аналізу середовища (внутрішнього та зовнішнього)** організації, оскільки тільки на його основі можна створити базу для визначення місії, цілей організації та вироблення стратегії її розвитку.

**Внутрішнє середовище** аналізується за такими напрямками:

- маркетинг;
- фінанси та облік;
- виробництво;
- персонал;
- організація управління.

Під час аналізу **зовнішнього середовища** досліджуються економічні, політичні, соціальні, міжнародні фактори а також фактори конкуренції. При цьому зовнішнє середовище ділять на мікросередовище (прямий вплив) і макросередовище (непрямий вплив). Метою стратегічного аналізу є виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін організації (**SWOT-аналіз**).

**Процес визначення місії та цілей** складається з трьох підпроцесів:

- ідентифікація місії організації (форми опису сенсу її існування);
- визначення довгострокових цілей;
- визначення (середньо-) короткострокових цілей.

**Формулювання та вибір стратегії** полягає у формуванні альтернативних напрямків розвитку, їх оцінці та виборі кращої з них. При цьому використовується спеціальний інструментарій, який включає методи прогнозування, розробку сценаріїв розвитку, портфельний аналіз.

**Реалізація стратегії** є процесом, який у випадку успішного здійснення веде підприємство до досягнення поставлених цілей. Його реалізація здійснюється через розробку програм, бюджетів і процедур, які можна розглядати як середньо- та короткострокові плани реалізації стратегії.

**Основні складові успішної реалізації стратегії:**

- доведення до працівників цілей стратегії та планів для того, щоб досягти з їх боку розуміння того, чого прагне організація, і втягнути їх в процес реалізації стратегії;
- вчасне забезпечення керівництвом надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, формує план здійснення стратегії у вигляді-

ді цільових настанов;

- вирішення керівництвом на кожному рівні своїх задач та здійснення закріплених за ним функцій у процесі реалізації стратегії.

**Результати** реалізації стратегії **оцінюються** за допомогою системи зворотного зв'язку, тобто, здійснюється контроль діяльності організації, у ході якого може відбуватися коригування попередніх етапів.

Послідовність взаємозалежних робіт зі стратегічного аналізу, вибору та реалізації стратегії становить **процес (модель)** стратегічного менеджменту управління (рис. 1.4).

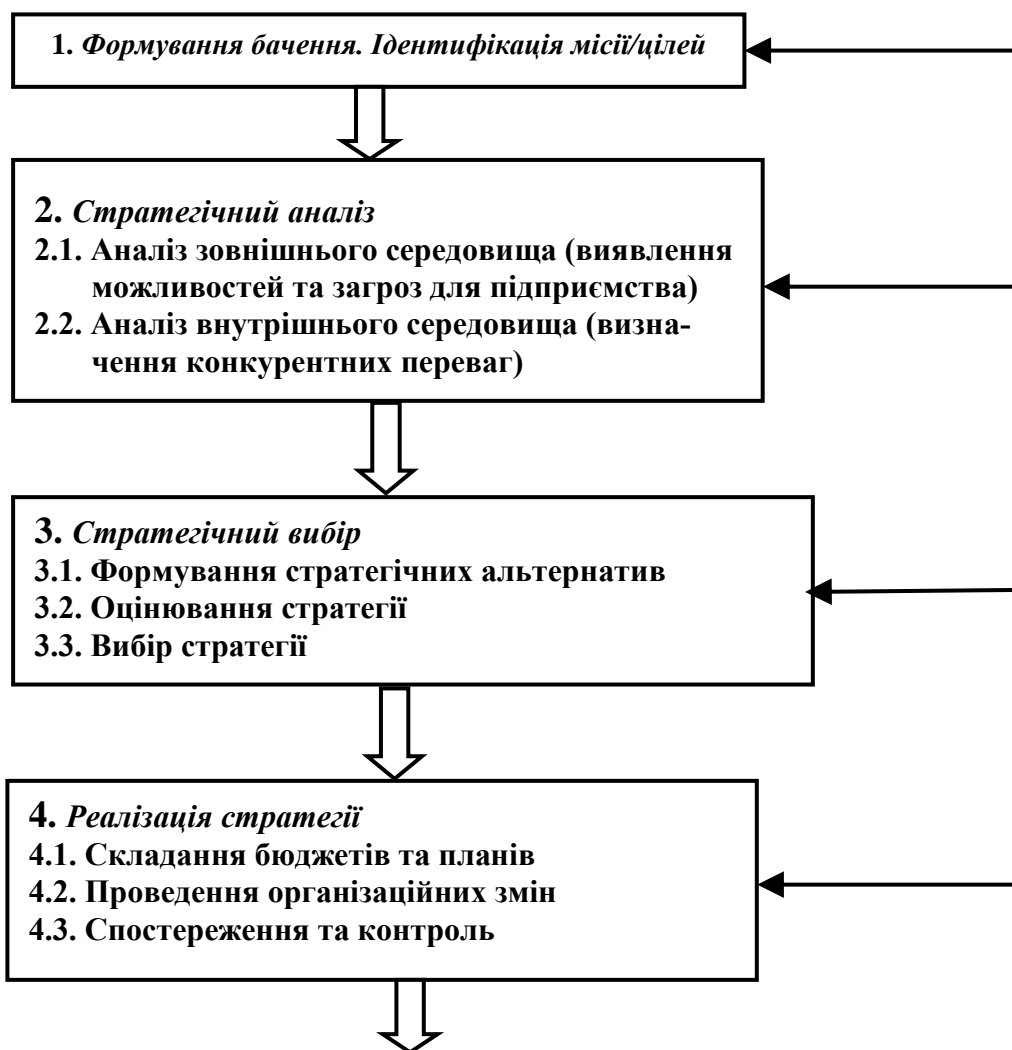


Рисунок 1.4 – Модель стратегічного менеджменту

З наведеної моделі, як і зі схеми перспективно-цільових рішень, що наведена у першому розділі на рис. 1.2, видно, що задача розробки стратегії є безперервним **ітераційним** процесом прийняття рішень. При цьому ітерації можуть здійснюватись за усіма можливими замкненими контурами (див. контури на рис. 1.4. за усіма можливими окресленнями стрілок), причому як за одним окремим контуром, так і за кількома контурами одночасно на множині усіх можливих комбінацій. І це очевидно, оскільки способи реалізації стратегії змінюються завдяки тому, що, **по-перше**, зовнішнє се-

редовище постійно змінюється, *по-друге*, завдяки зусиллям керівників відкриваються нові можливості і, *по-третє*, з'являються нові ідеї щодо того, як удосконалити обрану стратегію. Отже, навіть найретельнішим чином пророблений план повинен залишатися гнучким – таким, що реагує на зміни як зовнішніх, так і внутрішніх умов. Так, наприклад, визначення та відбір стратегії може відбуватися на етапі аналізу зовнішнього середовища, а оцінка стратегії вимагає додаткового зовнішнього аналізу. Крім того, зміна стратегії веде до необхідності моніторингу та щорічного коригування стратегічних рішень та планів.

## 1.5 Об'єкти стратегічного управління

*Характеристика об'єктів стратегічного управління.* У загальному випадку виділяють три групи об'єктів стратегічного управління, які відповідають таким трьом структуроутворювальним рівням підприємства:

**1. Підприємство у цілому** (група підприємств (організацій), корпорація, компанія, концерн, самостійний завод або фабрика).

**2. Стратегічна зона господарювання (СЗГ) або стратегічна зона бізнесу** – це сукупність продуктово-ринкових сегментів і видів діяльності, виділених для проведення самостійної виробничої, технічної, комерційної та регіональної політики.

Стратегічна зона бізнесу багатопродуктових підприємств, як правило, дробиться на *стратегічні одиниці бізнесу*, якими є внутрішньофірмові організаційні одиниці, що відповідають за розробку стратегії фірми в одному або декількох сегментах цільового ринку. В основі виділення одиниць бізнесу лежить концепція сегментації ринку. *Сегмент* – це певним чином виділена частина ринку, де реалізуються продукція підприємства.

Об'єкти, що входять у сегмент, повинні мати загальні ознаки. Ідентифікація стратегічних одиниць бізнесу багато у чому є суб'єктивним вибором. Можна запропонувати такі критерії виділення бізнес-одиниць:

- стратегічна одиниця бізнесу має певне коло клієнтів і замовників;
- бізнес-одиниця самостійно планує та здійснює виробничо-збутову діяльність, матеріально-технічне постачання;
- діяльність оцінюється на основі обчислення прибутків і збитків.

Основним задачами стратегічних одиниць бізнесу є досягнення поставлених стратегічних цілей (вхід на новий ринок, зниження витрат, збільшення ринкової частки, розроблення нової продукції і т.п.).

**3. Функціональна сфера діяльності або підрозділ** – це структурні підрозділи підприємства, що орієнтовані на виконання певних функцій забезпечення успішної діяльності стратегічних одиниць бізнесу та підприємства у цілому (НДДКР, виробництво, маркетинг, фінанси та ін.).

*Концепція стратегічного управління Венсіла / Лагранжа.* Її автори на основі диференціації рівнів стратегій подали процес, носії та рівні стратегічного планування у єдиній формі, яка включає чотири етапи:

- структуризація цілей та визначення розбіжностей між наміченими цілями та реальними можливостями (аналіз розривів);
- визначення необхідних ресурсів і розроблення варіантів дій для подолання виявлених розривів;
- розподіл ресурсів (складання планів і бюджетів);
- спостереження та контроль за ходом виконання планів і програм.

**Етапи стратегічного управління за рівнями прийняття рішень:**

- **A** – корпоративний;
- **B** – бізнес-рівень;
- **C** – функціональний (рис. 1.5).

Рівень стратегічних рішень	Стратегічний контекст	Аналіз пробілів	Розроблення варіантів стратегії	Складання планів і бюджетів	Спостереження та контроль
<i>Організація</i>	Ідентифікація цілей: місія цілі завдання (A)	1 4		8	12
<i>Сфери бізнесу</i>	Зовнішній аналіз: можливості і загрози (B)	2	5 7	9	11
<i>Функціональні сфери діяльності</i>	Внутрішній аналіз: сильні і слабкі сторони (C)	3	6	10	

Рисунок 1.5 – Модель процесу стратегічного управління (Vencil/Lagrange)

1. З'ясування корпоративних цілей та їх структуризація.
2. Прогноз майбутньої діяльності на основі поточної стратегії та визначення розбіжності (розриву) між прогнозами та цілями.
3. Встановлення різниці між показниками стратегічного плану та можливостями підприємства.
4. Коригування стратегічних цілей за результатами аналізу розривів та внутрішніх можливостей
- 5,6. Розроблення варіантів стратегій на функціональному та бізнес-рівнях.
7. Консолідація планів бізнес-одиниць і функціональних підрозділів.
8. Виділення ресурсів, необхідних для реалізації поставлених цілей.
- 9, 10. Розподіл ресурсів на відповідних рівнях стратегії.
- 11, 12. Спостереження та контроль за використанням ресурсів.

## 1.6 Види стратегічного управління

У загальному випадку розрізняють три види стратегічного управління:

- *управління на основі вирішення стратегічних задач;*
- *управління за слабкими сигналами (ознаками);*
- *управління в умовах стратегічних несподіванок.*

*Управління на основі вирішення стратегічних задач* здійснюється шляхом ранжування стратегічних задач і орієнтується на тактичну виживаність, тобто збереження позицій підприємства на ринку (рис. 1.6).

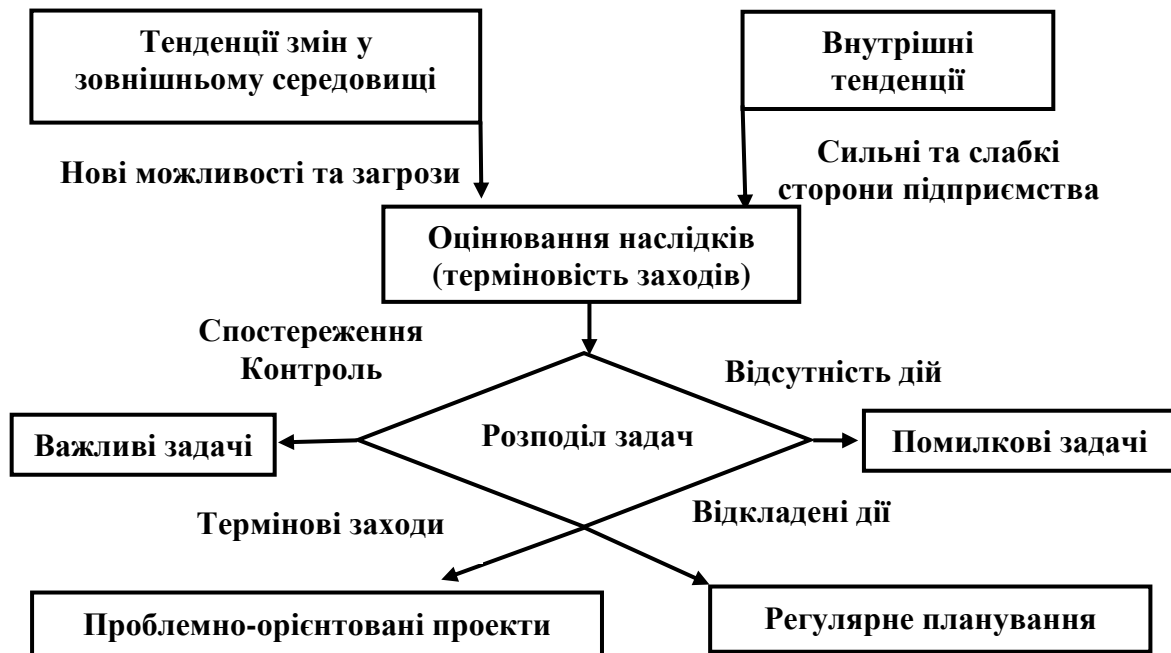


Рисунок 1.6 – Управління шляхом ранжирування стратегічних задач

З наведеної схеми видно, що існує два джерела генерації задач:

- тенденції змін у зовнішньому середовищі організації;
- внутрішні тенденції, що характеризують розвиток організації.

*Зовнішні тенденції* відображають політичні (воєнні дії), економічні (стан ринкової кон'юнктури), технологічні (поява та поширення нових видів технології) і соціальні (посилення вимог підтримки рівня зайнятості) аспекти середовища функціонування підприємств.

*Внутрішні тенденції* за своєю природою аналогічні зовнішнім. Вони можуть бути природними (зростання захворюваності персоналу, що порушує нормальний хід роботи), технологічними (старіння устаткування, технології), економічними (диверсифікованість виробництва, зростання капіталоємності та фінансової нестабільності), соціальними (розвиток механізму мотивації трудової діяльності).

Жодна стратегія не може врахувати всіх ситуацій, які виникають у результаті змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах організації. У відповідь на їх появу підприємство формує та вирішує стратегічні задачі,

після чого коригується його діяльність. Прикладом таких задач є досягнення високих темпів зростання, поліпшення внутрішнього клімату в колективі, залучення нових партнерів і клієнтів і т.п.

Управління на основі вирішення стратегічних задач застосовується у тому випадку, коли події, які можуть відбутися, повністю або частково передбачувані, однак задля реагування на них міняти загальну лінію поведінки підприємства неможливо або недоцільно.

Вирішуючи стратегічні задачі, організація має можливість вчасно запобігти виникненню несприятливої ситуації, у значній мірі пом'якшити її негативні наслідки або з максимальним ефектом для себе використовувати можливості, що відкриваються. Даний процес управління передбачає:

1. Постійне спостереження за всіма тенденціями.
2. Аналіз і виявлення загроз і нових можливостей.
3. Оцінка важливості та терміновості вирішення виникаючих задач на основі такої класифікації:
  - термінові і важливі задачі, що вимагають негайного вирішення;
  - важливі задачі середньої терміновості, які можуть бути вирішені в межах наступного планового циклу;
  - важливі, однак не термінові, задачі, що вимагають постійного контролю;
  - задачі фіктивної тривоги, що не заслуговують уваги.
4. Підготовку рішень спеціально створеними оперативними групами.
5. Прийняття рішень з урахуванням стратегічних і тактичних наслідків (здійснює керівництво).
6. Відновлення списку проблем та їх пріоритетності.

**Управління за слабкими сигналами (ознаками).** Очевидні та конкретні проблеми, що виявлені у результаті спостереження, називають **сильними сигналами**. Інші ж проблеми, що виявляються за неточними ознаками, прийнято називати **слабкими сигналами**. При цьому, чим сильніший сигнал, тим менший час має підприємство для відповідної реакції.

За **сильними сигналами** підприємство може діяти рішуче, наприклад, припинити подальше нарощування потужностей і переорієнтувати їх на використання за іншим призначенням. Реакція ж на слабкий сигнал може бути розтягнута у часі та підсилюватись з нарощуванням сигналу.

Порядок дій підприємства за **слабкими сигналами** щодо виникнення проблем наведено на рис. 1.7, звідки видно, що за неточними ознаками загрози (рівень 1) необхідне постійне спостереження за зовнішнім середовищем і визначення відносної сили сигналу. Коли ж джерела нової загрози або нової можливості стають ясними (рівень 2), вживаються заходи щодо зниження зовнішньої стратегічної вразливості та підвищення внутрішньої гнучкості підприємства (наприклад, у випадку загрози зниження попиту через створення і вихід на ринок товару-замінника, розробляються заходи щодо виходу на інший ринок, розширення асортименту і т.п.).

<b>Рівень сигналів</b>	<b>Постійне спостереження</b>	<b>Визначення сили сигналів</b>	<b>Зниження стратегічної вразливості</b>	<b>Підвищення гнучкості реагування</b>	<b>Розроблення планів та програм</b>	<b>Плани практичних дій та їх перетворення у життя</b>
	<b>1. Загроза (можливість) не ясна</b>					
	<b>2. Джерело загрози або нової можливості стає ясним</b>					
	<b>3. Масштаби загрози або нової можливості приймають конкретні обриси</b>					
<b>4. Шляхи вирішення проблеми встановлені, результати намічених контр дій передбачувані</b>						

Рисунок 1.7 – Дії підприємства за слабкими сигналами з проблем

Подальше посилення сигналу (рівень 3), коли масштаби загрози або нової можливості приймають конкретні обриси, свідчить про необхідність розробки підготовчих планів, техніко-економічного обґрунтування проєктів та програм, виконання яких дозволить скоротити час реалізації практичних заходів. Нарешті, коли сутність проблеми розкрита та шляхи її вирішення встановлено (рівень 4), розробляються плани практичних заходів та їх здійснення.

У системах *управління за умов стратегічних несподіванок* вживають надзвичайних заходів в екстрених ситуаціях, які виникли раптово, і коли для вирішення нових задач не вистачає досвіду (немає аналогів).

За такою системою можливі дії:

- використання мережі зв'язків для надзвичайних ситуацій;
- перерозподіл обов'язків вищого керівництва: контроль за збереженням морального клімату; звичайна робота з мінімальним рівнем зривів; вживання надзвичайних заходів;
- створення груп гнучкого ранжирування з найдосвідченіших фахівців, наділених необхідними повноваженнями. В їх обов'язки входить постійне спостереження, аналіз і оцінка ситуації, вироблення оперативних рішень з урахуванням можливих наслідків. Такі групи мають особливий статус і діють врозріз з існуючою в організації ієрархією.

Розглянуті системи стратегічного управління не замінюють одна одну. Кожна з них застосовується в певних умовах, які залежать від ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Готовність підприємства до використання адекватної системи управління визначається, в першу чергу, кадровим потенціалом і ресурсами організаційної структури управління.

## 1.7 Принципи стратегічного управління

Стратегічне управління базується на ряді принципів, які необхідно враховувати в процесі його здійснення. Основними з них є такі.

**1. Науковість у поєднанні з елементами мистецтва.** Менеджер у своїй діяльності використовує дані та висновки багатьох наук і повинен постійно імпровізувати. Реалізація цієї задачі припускає, крім знань, володіння мистецтвом ведення конкурентної боротьби, вміння знайти вихід із найскрутнішої ситуації, зосередитися на ключових проблемах, виділити головні переваги своєї організації.

**2. Цілеспрямованість стратегічного управління.** Стратегічний аналіз і формування стратегії повинні підкорятися принципу цілеспрямованості, тобто бути завжди орієнтованими на виконання глобальної мети організації. На противагу вільній імпровізації та інтуїції стратегічне управління покликане забезпечити усвідомлений спрямований розвиток організації та націленість управлінського процесу на вирішення конкретних проблем.

**3. Гнучкість стратегічного управління.** Мається на увазі можливість внесення коректив у прийнятті раніше рішення або їх перегляд у будь-який момент часу відповідно до обставин, що змінюються. Для цього слід оцінювати відповідність поточної стратегії вимогам зовнішнього середовища та можливостям підприємства, уточнення прийнятої політики у випадку непередбаченого розвитку подій і посилення конкурентної боротьби.

**4. Єдність стратегічних планів і програм.** Для досягнення успіху стратегічні рішення різних рівнів повинні бути погоджені та тісно пов'язані між собою. Єдність стратегічних планів досягається за допомогою консолідації стратегій структурних підрозділів та взаємного узгодження стратегічних планів функціональних відділів.

**5. Створення необхідних умов для реалізації стратегії.** Стратегічний план не забезпечує його обов'язкового успішного виконання. Процес стратегічного управління повинен формувати сильну організаційну структуру, розробку системи мотивації, удосконалення структури управління.



## 2 МІСІЯ, ЦІЛІ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ. СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 2.1 Формування бачення

**Бачення організації** – це образний опис сенсу діяльності та перспектив розвитку організації. Цей опис пояснює та демонструє всім співробітникам та громадськості відповіді на такі питання:

- Чим є організація?
- Якою вона повинна стати?
- До чого вона прагне?

Формування бачення – це одне із завдань вищого керівництва. Обрій бачення (період віддаленості у часі формування образу підприємства) може бути різним, від декількох місяців до декількох років. Бачення майбутнього компанії – це уявлення про політичну, економічну, соціальну ситуацію в країні, у галузі, а також про бажаний стан фірми у цій ситуації.

Бачення стосується лише майбутнього. Воно втрачає свою **«силу»** за умови досягнення бажаного стану підприємства і повинно бути сформульоване знову. Формулювання бачення повинно бути лаконічним, динамічним, зручним для сприйняття, і відповідати таким вимогам:

- надихати на ефективну творчу роботу;
- бути простим як спогад або образ;
- заслуговувати на довіру;
- містити орієнтири, що є основою для розробки стратегії.

Наприклад, бачення компанії **Kodak**: **«Стати лідером в електронному зображенні»**, а бачення компанії **Xerox**: **«Від копіювальної техніки - до офісу майбутнього»**.

Властивість бачення є цінністю для фірми і необхідною умовою для:

- єднання організації та створення корпоративного духу;
- вирішення довгострокових задач підприємства.

### 2.2 Визначення сфери та ідентифікація місії бізнесу

**Місія** – це ділове поняття, що відображає призначення бізнесу, його основну мету. На відміну від бачення місія характеризує тільки **«сьогодення»** організації: вид, масштаби діяльності, відмінності від конкурентів, залишаючи без уваги перспективи розвитку бізнесу.

Місія деталізує статус підприємства та забезпечує орієнтири для вироблення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Її основними компонентами є:

- **товари або послуги, тобто коло потреб, що задовольняються;**
- **категорії цільових груп споживачів;**
- **управлінські технології і функції (спосіб задоволення потреб);**
- **конкурентні переваги.**

Характеристика основних компонент місії наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. – Компоненти місії організації

Компоненти	Зміст
Продукти або послуги	Які продукти або послуги виробляються підприємством? Часто підприємства досягають ринкових переваг за рахунок інтеграції одержання переваг товару з додатковими конкурентними можливостями, такими як володіння більшою частиною ринку, розвинута дистрибуторська мережа або позитивний імідж
Категорії цільових споживачів	Хто є цільовими споживачами підприємства? Діяльність підприємства може бути орієнтована на урядові агентства, індустріальних споживачів, вузький прошарок населення з високими доходами або населення в цілому
Технологія	Чи орієнтується підприємство на використання новітніх або традиційних технологій?
Конкурентні переваги	У чому полягають відмінні риси та стратегічні переваги підприємства в порівнянні з конкурентами? Такі переваги можуть полягати в унікальному продукті, технології, репутації серед споживачів або територіальному розташуванні
Філософія	Які найважливіші цінності, устремління та етичні принципи підприємства? Філософія підприємства може проявлятися, наприклад, у тому, чи ставить вона на перший план інтереси своїх службовців або клієнтів і ін.

У загальному випадку виділяють три основні задачі визначення місії:

- чітке уявлення про сферу бізнесу, у якій працює дана організація;
- визначення моменту, коли слід вживати заходи для зміни місії і стратегічного курсу організації у цілому;
- чіткий опис місії, що спонукає до дій.

1. Визначення сфери діяльності організації полягає у комплексному аналізі таких трьох компонент:

- потреб споживачів – яке коло потреб задовольняється;
- груп споживачів – кого ми задовольняємо;
- технологій, що використовуються, та функцій, що здійснюються, тобто, яким чином задовольняються потреби споживачів.

Для визначення сфери діяльності компанії необхідний комплексний аналіз усіх трьох компонент. Знать лише про види продуктів та послуг, що надаються компанією, явно недостатньо. Самі по собі продукти та послуги не настільки важливі покупцям. Їх виробництво обумовлюється існуванням конкретних потреб, які повинні бути задоволені. Без наявності конкретних потреб немає і бізнесу.

Під час визначення сфери діяльності слід також розглядати і групи споживачів, оскільки це дає уявлення про характер ринку, який обслуговується, про його географічні особливості і типи покупців. Аналіз використовуваних технологій та функцій також потрібен, оскільки за його

допомогою ми визначаємо способи задоволення потреб споживачів і діапазон вироблених даною галуззю товарів і послуг.

2. Умови, що змінюються, змушують керівників увесь час дивитися у майбутнє, щоб вчасно визначити момент зміни курсу та корегування місії. Ключовим моментом тут є питання: якими новими шляхами компанія повинна рухатись вже зараз, щоб успішно впоратися зі змінами, що насуваються? Зміна курсу підприємства відповідно до ледь помітних ознак нових відкриттів і змін зменшує ймовірність потрапити у важку ситуацію і втратити свої позиції на ринку.

Аналіз нових обставин у ланцюгу *споживач - ринок - технологія* у підсумку приводить до вибору одного з альтернативних напрямків. Завданням стратегічного керівника є пророблення від початку до кінця кожного з можливих напрямків, оцінити ступінь ризику та переваги кожного з них і прийняти відповідне рішення.

3. Доведення місії до керівників нижчих ланок і службовців не менш важливе завдання, ніж її розроблення. Грамотно сформульована місія спонукає до дії. Майстерність опису місії проявляється у виборі простої чіткої термінології, за допомогою якої дана місія доводиться у ясній і переконливій формі до всіх зацікавлених осіб на всіх ієрархічних рівнях.

**Підходи до формування місії.** Існує два підходи до розуміння місії:

- *широкий;*
- *вузький.*

У *широкому розумінні місія* – це *філософія та призначення фірми*. Тобто, місія визначається у загальних термінах без твердого прив'язування до номенклатури продукції, що виробляється, групи споживачів і т.п.

**Широкий підхід** до формування місії орієнтує підприємства на:

- досягнення стратегічних переваг за рахунок створення можливостей виробництва широкої номенклатури продукції (послуг);
- одночасне охоплення багатьох сегментів ринку та груп споживачів;
- гнучкість маневрування в управлінні організацією.

У *вузькому розумінні* місія розглядається як *твердження, що розкриває сенс існування організації*, у якому проявляється відмінність даної організації від її подібних. Вузько задана місія концентрує стратегію на виробництві обмеженої номенклатури продукції, конкретних ринкових сегментах, групах споживачів або використовуваних стратегічних шляхів досягнення цілей бізнесу. Такий підхід сприяє підвищенню дієвості управління за рахунок посилення визначеності та організованості внаслідок застосування більш сфокусованих скоординованих методів здійснення стратегій (приклад вузького та широкого розуміння місії наведено у табл. 2.2.).

Правильно сформульована і представлена місія разом із загальним змістом обов'язково несе у собі щось таке, що робить її унікальною у своєму роді, і що характеризує саме ту організацію, у якій вона була вироблена.

Таблиця 2.2

<i>У вузькому розумінні:</i>	<i>У широкому розумінні:</i>
Безалкогольні напої	Напої
Спортивне взуття	Взуття
Офісні меблі	Меблі

При цьому місія:

- кристалізує погляд вищого керівництва на довгостроковий період і характер діяльності фірми;
- допомагає направляти стратегічні дії керівників нижчих ланок у потрібне русло;
- розкриває мету та призначення організації, що може викликати підвищення ентузіазму в діяльності службовців і стимулювати їх роботу;
- дозволяє уникнути втрати керівниками орієнтирів або чіткого керівництва;
- готує організацію до вступу у майбутнє.

**Значення місії.** Формулювання місії сприяє рішенням таких задач.

**По-перше**, місія змушує менеджерів систематично займатися всебічним аналізом сильних і слабких сторін організації та її конкурентів, а також можливостей і загроз, що підвищує обґрунтованість стратегічних рішень.

**По-друге**, у випадку великих за розмірами або географічно широко розміщених компаній місія сприяє інтеграції відособлених організаційних одиниць у єдине ціле, мотивації персоналу та більш ефективній взаємодії керівників і підлеглих на різних рівнях.

**По-третє**, місія сприяє проектуванню раціонального та позитивного іміджу компанії на ділових партнерів, акціонерів, інвесторів, від яких у різних формах і ступенях залежить доля підприємства.

### 2.3 Встановлення цілей бізнесу

**Установлення загальних довгострокових цілей.** *Ціль* – це кінцевий стан, бажаний результат, якого прагне досягти будь-яка організація. **Ознака «загальні»** означає широкі за масштабом та часом цілі, які, як правило, не мають чітких кількісних характеристик.

Довгострокові цілі визначають стратегічний намір підприємства зайняти певне місце у бізнесі. Визначення довгострокових цілей потрібно для кожного ключового результату, який менеджери вважають важливим для досягнення успіху та створення відповідних конкурентних переваг.

Можна виділити сім ключових просторів, у рамках яких підприємство визначає довгострокові цілі:

1. **Становище на ринку.** Ринковими цілями можуть бути завоювання лідерства у певному сегменті ринку, збільшення частки ринку підприємства до певних розмірів.

2. **Інновації.** Цільові настанови у цій області пов'язані з визначенням нових способів ведення бізнесу (освоєння нових ринків, застосування нових технологій або способів організації виробництва).

3. **Маркетинг.** Основними результатами діяльності у цій області можуть бути вихід на перше місце з продажу певного товару, створення певного іміджу, поліпшення якості обслуговування клієнтів.

4. **Виробництво.** Пріоритетними цілями тут є досягнення найвищої продуктивності праці, підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва у порівнянні з основними конкурентами.

5. **Фінанси.** Загальною метою є збереження та підтримка на необхідному рівні усіх видів фінансових ресурсів та їх раціональне використання.

3. **Управління персоналом.** Цілі щодо персоналу можуть бути пов'язані зі збереженням робочих місць, забезпеченням прийняттого рівня оплати праці, поліпшенням умов і мотивації праці.

7. **Менеджмент.** Ключовою метою в цій області є визначення критичних сфер управлінського впливу.

У загальному випадку цілі підприємства повинні характеризуватись рядом так званих **критеріїв якості**, до основних з яких відносять такі:

1. **Конкретність і вимірність.** Визначаючи цілі у чітких вимірних формах, керівництво створює базу для прийняття рішень і оцінка робіт.

2. **Горизонт планування.** Виділяють довгострокові (більше 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років) і короткострокові (в межах року) цілі. Чим вужчий горизонт, тим конкретніше повинна бути виражена ціль.

3. **Досяжність.** Цілі встановлюють так, щоб вони не перевищували можливості підприємства. Встановлення недосяжних цілей блокує прагнення працівників до успіху та знижує мотивацію роботи.

4. **Несуперечність.** Дії та рішення, що необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні заважати досягненню інших цілей.

Недостатня увага до процесу встановлення цілей або, навпаки, висування недосяжних цілей шкодить підприємству. Наприклад, проголошена багатьма підприємствами в процесі перебудови ціль – «збереження трудового колективу» – призвела до зниження мотивації праці.

**Визначення конкретних цілей.** Конкретні цілі встановлюються на основі виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства та його конкурентних переваг. Як правило, такі цілі виражають реально досяжні конкретні результати (два-три показники) у тих сферах, які є вирішальними для успішного бізнесу. Разом з тим, конкретні цілі можуть бути встановлені і щодо кожного виду діяльності, яке підприємство вважає для себе важливим і виконання якого воно хоче відслідковувати. Наприклад:

- **маркетинг** – щорічно пропонувати на ринок новий товар; розширити число споживачів на 10 %;
- **фінанси** – збільшити рентабельність із 10 до 12 % під кінець року;
- **кадри** – ввести систему участі в прибутку до кінця другого року.

**Ієрархія цілей.** Кількість і розмаїтість цілей і задач менеджменту

вимагає системного підходу до визначення їх складу. При цьому, зручним та апробованим на практиці інструментом є модель дерева цілей (рис. 2.1).

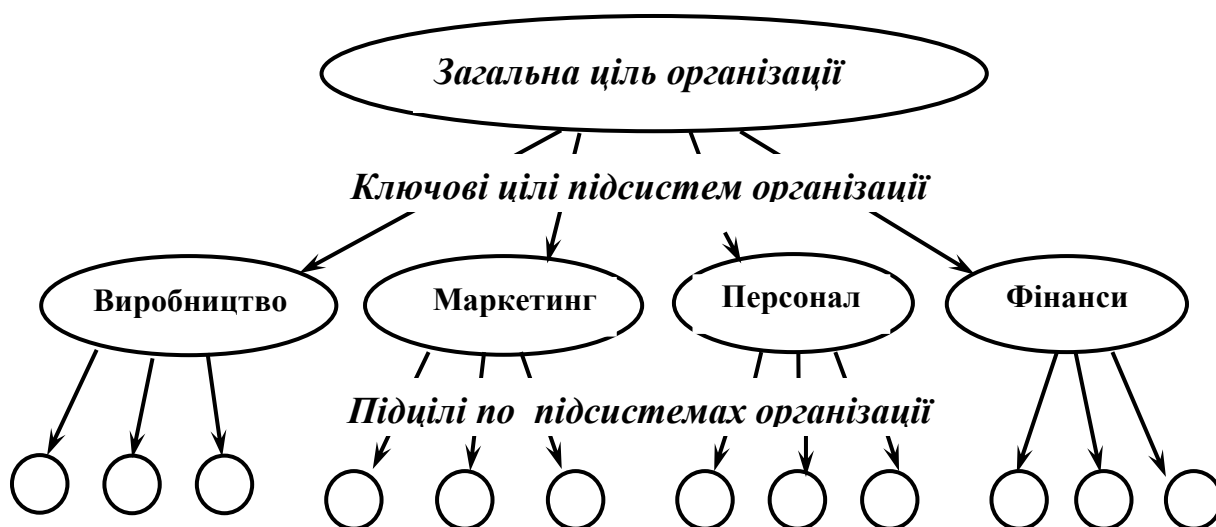


Рисунок 2.1 – Ієрархія цілей організації

За його допомогою описується ієрархія, для чого здійснюється послідовна *декомпозиція головної мети на підцілі* за такими правилами:

- загальна ціль повинна містити опис кінцевого результату;
- під час розгортання загальної цілі виходять з того, що реалізація підцілей кожного наступного рівня є необхідною та достатньою умовою для досягнення цілей попереднього рівня;
- під час формулювання цілей різних рівнів необхідно описувати бажані результати, а не способи їх отримання;
- підцілі повинні бути незалежними і не виведені з інших;
- фундамент дерева цілей повинен ставити задачу формулювання робіт, які можуть бути виконані у встановлений термін.

Кількість рівнів декомпозиції залежить від масштабів і складності поставлених цілей та від організаційної структури. Важливим моментом є як моделювання ієрархії, так і її динаміки з точки зору розвитку за певний період часу.

З вищевикладеного видно, що цільові показники повинні бути визначені як організації в цілому, так і для кожного з її підрозділів. Процес визначення цілей спрямований зверху донизу, що дозволяє чітко визначити очікувані результати та коло відповідальних осіб, сприяє посиленню єдності і згуртованості організації. Одним словом, насамперед, розробляють цілі і стратегію на рівні фірми в цілому, а вже потім вирішують відповідні питання на рівні організаційних підрозділів. Така спрямованість процесу визначення цілей забезпечує керівництво зверху і допомагає підрозділам нижчих ієрархічних рівнів розробляти цілі і стратегії, які щонайкраще узгоджуються з місією і стратегією фірми в цілому.

Очевидно також, що формування стратегії належить до компетенції керівників усіх ланок досліджуваної компанії (організації). Наприклад, у великих диверсифікованих компаніях до ієрархічних рівнів керівників, що беруть участь у вирішенні стратегічних питань із застосування нових підходів і здійснення відповідних кроків, відносяться:

- головний виконавчий директор та інші керівники вищої ланки, що несуть основний тягар відповідальності за прийняття вирішальних стратегічних кроків;
- керівники, які відповідають за діяльність допоміжних комерційних одиниць;
- керівники-функціонери даної комерційної одиниці, які відповідають за діяльність основних функціональних сфер;
- керівники основних діючих відділів і територіальних одиниць.

У вузькоспеціалізованих компаніях при прийнятті стратегічних рішень беруть участь не більше трьох вищеназваних рівнів: – рівень вищого керівництва, рівень керівників-функціонерів і рівень оперативного управління стратегією. Розглянуті разом вони окреслюють команду керівників, які відповідають за хід здійснення стратегічних заходів компанії.

У той же час на підприємствах партнерської форми власності а також на невеликих приватних підприємствах, як правило, один або два керівники виконують функції стратегічного керівника.

Визначення місії та цілей є основою для вибору стратегії й загальної політики підприємства. Стратегія задає напрямок реалізації місії та цілей, а політика визначає чіткі орієнтири для менеджерів усіх підрозділів.

## **2.4 Загальна характеристика задач розроблення, реалізації та оцінка стратегії**

Процес *розроблення стратегії досягнення намічених показників* проливає світло на вирішальний аспект діяльності керівників: визначення способу досягнення намічених результатів з позицій сучасного стану організації та перспектив її розвитку. Цільові показники – це остаточні пункти, а стратегія – це засіб їх досягнення.

Стратегією є певна послідовність кроків даної організації і набір управлінських підходів, які використовуються для досягнення поставлених цілей і реалізації місії даної організації. Реалізована на практиці послідовність кроків і підходів розкриває зміст генеральної стратегії. У той же час, планова послідовність кроків і підходів вказує на те, яким чином слід покращити або змінити генеральну стратегію.

Як правило, реальна стратегія – це сукупність початих раніше кроків, підходів і планових дій, що реалізуються на даний момент, причому, найбільшу увагу, зазвичай, приділяють підходам і рішенням, що добре зарекомендували себе на практиці.

Функція *реалізації стратегії* полягає у з'ясуванні дій, які необхідні для впровадження стратегії та її виконання відповідно до наміченого графіка. Керівництво процесом реалізації стратегії носить багатоплановий і, головним чином, адміністративний характер. До числа задач адміністрації, які розв'язуються у ході реалізації стратегії, відносяться:

- створення організаційної структури, що сприяє успішному виконанню стратегії;
- розроблення бюджету, за яким ресурси організації направляються на вирішальні стратегічні ділянки;
- розроблення системи стимулювання, що спонукує персонал організації працювати більш енергійно у напрямку поставлених цілей;
- розроблення спеціальних установок і методик поведінки в конкретних ситуаціях, що сприяють успішній реалізації стратегії;
- мобілізація всіх сил керівництва на реалізацію стратегії й удосконалення методів керівництва.

Метою адміністративного керівництва є створення відповідності між нормальним протіканням процесів і методами управління стратегією. До числа найважливіших відповідностей відносяться:

- відповідність між обраною стратегією та можливостями фірми;
- відповідність між стратегією та системою стимулювання;
- відповідність між стратегією та внутрішньоорганізаційними установками;
- відповідність між стратегією та культурою корпорації і т.п.

Неважко помітити, що реалізація стратегії і займає найвагомніше місце у процесі стратегічного управління. Кількість внутрішньоорганізаційних змін, необхідних для впровадження стратегії, залежить від розміру намічених змін а також від того, наскільки розходяться вимоги обраної стратегії з повсякденною діяльністю і наскільки відповідає дана стратегія культурі корпорації. Залежно від числа і масштабу внутрішньоорганізаційних змін процес повної реалізації стратегії триває від декількох місяців до декількох років.

Жодна з попередніх чотирьох задач не вирішується раз і назавжди. Завжди виникають непередбачені обставини, які спричиняють необхідність *оцінних заходів* і введення за їх результатами певних коректив. Таким корективам можуть підлягати довгостроковий напрямок і характер підприємницької діяльності, цільові показники та способи їх досягнення. Слід також мати на увазі, що ніколи не припиняються пошуки більш ефективних шляхів реалізації стратегії. Крім того, зміна зовнішніх умов може послужити причиною коригування або зміни стратегії у цілому.

## **2.5 Стратегічний план підприємницької діяльності**

Кожна з розглянутих вище задач, а саме: визначення сфери підприємницької діяльності, місії, визначення цілей а також формування, реаліза-



ція та оцінка стратегії досягнення цілей мають на увазі певний напрямок розвитку. Узяті разом вони становлять **стратегічний план**, тобто дають відповідь на питання – куди рухається організація і яким чином будуть досягнуті намічені цілі. Отже, остаточним продуктом роботи аналітиків та менеджерів щодо розробки стратегії організації є стратегічний план.

У загальному випадку стратегічний план складається на всіх організаційних рівнях корпоративного управління. Тобто, стратегічний план означає не тільки стратегічні напрями діяльності, а й напрямки розвитку господарських підрозділів, секторів бізнесу і окремих продуктів. При цьому, основними підходами до формування стратегічного плану є:

- **підхід «від досягнутого»;**
- **оптимізаційний;**
- **адаптаційний.**

**Планування «від досягнутого»** спрямовується на досягнення бажаних і цілком реальних цілей. Відправною точкою є поточний стан організації, а сам підхід орієнтований на збереження статус-кво.

Зміни стратегії розглядаються як небажані, оскільки вони можуть розбалансувати механізм функціонування фірми. Кардинальні заходи для поліпшення систем загального управління, планування, пошуку і аналізу інформації не заохочується. При цьому мінімізуються витрати на розробку і підтримку реалізації стратегічного плану.

**Оптимізаційний план** формується у межах раціонального підходу і опирається на використання економіко-математичних методів і моделей з метою найефективнішого використання ресурсів, тобто для досягнення:

- **максимізації прибутку і рентабельності активів та капіталу;**
- **мінімізації витрат в процесі виробництва (надання послуг).**

Слабким місцем оптимізаційного підходу є ігнорування багатьох якісних параметрів, які не формалізуються (якість, надійність, новизна продукції, лояльність і ступінь задоволення покупців, моральний клімат у колективі, знання і навички працівників). Крім того, результат формування плану за таким підходом має тенденцію періодично змінюватися стрибком за слабкими сигналами. Така різка зміна призводить до зміни пропорцій матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, організаційної структури, напрямів розвитку. Отже, застосування оптимізаційного підходу до формування стратегічного плану може призвести до необхідності здійснення поміркованих чи навіть радикальних змін, що призводить до нових витрат.

Результати впровадження оптимізаційного плану можуть виявитися незадовільними, якщо він пропонує здійснювати радикальні зміни. Ці зміни суттєво зачіпають такі речі, як корпоративна культура і цінності. Разом з тим, радикальність рекомендацій оптимізаційного плану не виключає його корисності. Оптимізаційний стратегічний план дозволяє, як мінімум, отримати діапазон можливих змін стану організації залежно від тих чи інших припущень. Далі під час роботи експертів-аналітиків цей діапазон звужується до цілком прийнятної множини варіантів рішень.

**Адаптаційний підхід.** За цим підходом все починається з вивчення навколишнього середовища – оточення організації. Очікувані події діляться на три основні категорії:

- **детерміновані;**
- **ймовірні;**
- **невизначені події.**

Для кожної з них застосовуються свої методи і прийоми, які, у загальному випадку, спираються на:

- **вивчення змін у зовнішньому середовищі;**
- **ключові тренди розвитку (довго-, середньо- і короткострокові);**
- **пошук перспективних можливостей;**
- **заходи нейтралізації факторів ризику;**
- **аналіз потенціалу організації.**

За умови **детермінованих подій**, наприклад, демографічних змін, що призводять до гарантованих змін у структурі попиту, відповідний план дозволяє передбачити майбутні зміни і спланувати відповідні дії.

За умови **ймовірних подій** (наприклад, майбутні валютні курси) стратегічний план дозволяє спрогнозувати їх результати на деякому певному діапазоні.

Для **невизначених подій** відповідний план дозволяє побудувати дерево можливого розвитку подій, яке повинно містити не тільки можливі події, а й їх наслідки та сценарії розвитку подій.

## 3 ЗАГАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ

### 3.1 Сутність стратегії

*Два розуміння стратегії.* Вибір стратегії і її реалізація становлять основний зміст стратегічного управління.

Існує два протилежних погляди на розуміння стратегії. У першому випадку *стратегія – це конкретний довгостроковий план* досягнення деякої мети, а вироблення стратегії – це процес знаходження деякої мети та складання довгострокового плану. Такий підхід ґрунтується на тому, що всі зміни, які виникають, передбачувані, процеси, що відбуваються у середовищі, детерміновані і піддаються повному контролю та керуванню.

У другому випадку *стратегія – це довгостроковий якісно певний напрямок розвитку* підприємства, який стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи внутрішньовиробничих відносин, а також позиції підприємства у навколишньому середовищі. За таким розумінням стратегію, у загальному випадку, можна охарактеризувати як обраний напрямок діяльності, функціонування в рамках якого повинно привести організацію до досягнення поставлених цілей.

Прикладом *стратегії першого типу* може служити довгостроковий план виробництва певної продукції, у якому зафіксовані обсяг і асортименти випуску для кожного періоду часу. До числа *стратегій другого типу*, наприклад, можна віднести такі стратегії:

- збільшити частку обсягу продажів на ринку до 35 % ;
- проникнути в мережі розподілу, які контролюються конкурентами.

*Основні елементи стратегії.* У діловому житті під стратегією розуміють загальну концепцію того, як досягаються цілі організації, вирішуються проблеми, які стоять перед нею, та розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Така концепція (відповідає стратегії другого типу) містить у собі кілька елементів (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Елементи стратегії

*Система цілей* включає у себе місію, загальноорганізаційні та специфічні цілі (елементи дерева цілей).

Другий елемент стратегії – *політика*, або сукупність конкретних правил організаційних дій, що спрямовані на досягнення поставлених цілей. Наприклад, до правил організаційних дій можна віднести:

«Ми будемо продавати продукцію за зниженими цінами»;

«Ми будемо самі виготовляти комплектуючі».

Третім елементом стратегії є *плани*, тобто система конкретних дій щодо реалізації прийнятої політики, яка полягає у вирішенні задачі розподілу ресурсів. Так, наприклад, ресурси можна направляти в першу чергу на вирішення найважливіших та актуальних проблем або виділяти пропорційно послідам, або надавати всім підрозділам порівну, якщо вони будуть близькі за розмірами і займаються подібними видами діяльності.

Перший з вищенаведених підходів, більшою мірою, доцільний у переломні моменти діяльності підприємства, коли виникає необхідність у концентрації сил на вирішальних напрямках діяльності. Другий і третій підходи характерні для періоду їх спокійного розвитку.

**Передбачувана реалізована стратегії.** Зазвичай стратегія розробляється на кілька років уперед, конкретизується у різного роду проектах, програмах та практичних діях і реалізується в процесі їх виконання. Значні витрати для вироблення стратегії підприємства не дозволяють її часто змінювати або вносити серйозні корективи. Тому вона формулюється у досить загальних виразах, тобто, така стратегія є *передбачувана* (рис. 3.2).

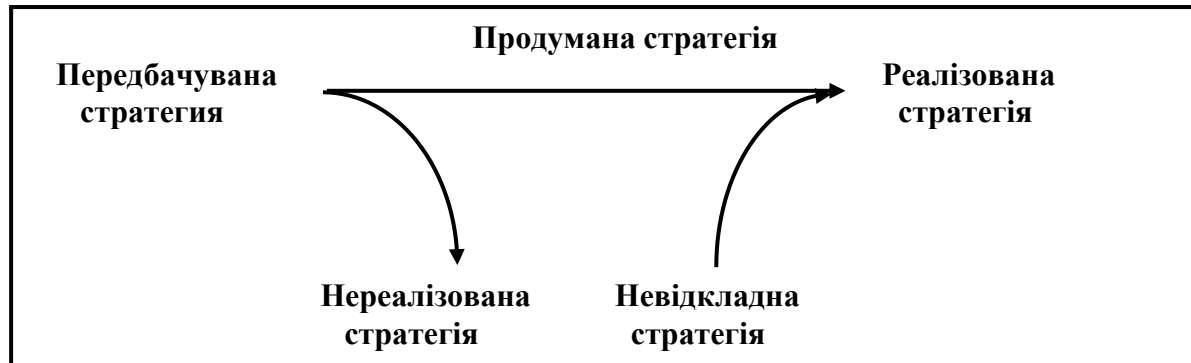


Рисунок 3.2 – Варіанти стратегій

Разом з тим як усередині організації, так і поза нею з'являються нові непередбачені обставини, які не вкладаються у вихідну концепцію стратегії. Вони можуть, наприклад, відкрити нові перспективи розвитку та можливості для поліпшення існуючого стану, або навпаки, змусити відмовитися від передбачуваної політики та плану дій.

В останньому випадку вихідна стратегія стає нереалізованою і підприємство переходить до розгляду та формулювання невідкладних стратегічних завдань.

### 3.2 Класифікація стратегій та їх загальна характеристика

Кожна організація веде конкурентну боротьбу на ринку і користується певною стратегією. Очевидно, що для того, щоб правильно сформулювати стратегію необхідно знати, які ж види стратегій існують взагалі і які з них можуть бути вибрані за тих чи інших обставин.

Система класифікації стратегій організації включає цілу низку ознак (критеріїв), за якими стратегії можна розділити на окремі групи. До основних з них відносять такі критерії, як:

- ієрархія;
- функціональність;
- стадії життєвого циклу;
- конкурентна позиція;
- спосіб досягнення конкурентних переваг;
- рівень глобалізації бізнесу.

За ієрархією в системі управління виділяють чотири рівні формування стратегій: *корпоративна стратегія, стратегія бізнесу, функціональна та оперативна стратегії* (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

ОЗНАКИ		ВИДИ СТРАТЕГІЙ
За ієрархією	➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоративна стратегія</li> <li>• Ділова (бізнес) стратегія</li> <li>• Функціональна стратегія</li> <li>• Операційна стратегія</li> </ul>
За функціональним критерієм	➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Маркетингова стратегія</li> <li>• Виробнича стратегія</li> <li>• Фінансова стратегія</li> <li>• Організаційна стратегія</li> <li>• Соціальна стратегія</li> </ul>
За стадією життєвого циклу	➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегія зростання</li> <li>• Стратегія утримання</li> <li>• Стратегія скорочення</li> </ul>
За конкурентною позицією на ринку	➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегія лідера</li> <li>• Стратегія претендента</li> <li>• Стратегія послідовника</li> <li>• Стратегія новачка</li> </ul>
За способом досягнення конкурентних переваг	➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегія мінімальних переваг</li> <li>• Стратегія диференціації</li> <li>• Стратегія зосередження</li> </ul>
За рівнем глобалізації бізнесу	➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегія вузької спеціалізації</li> <li>• Стратегія диверсифікації</li> </ul>

*Корпоративна стратегія* є стратегією найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності у цілому. Вона характерна для диверсифікованих компа-

ній, вищий менеджмент яких повинен:

- створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів (придбання інших фірм, зміцнення існуючих позицій на ринку, вихід з бізнесу, що не відповідає існуючим стратегічним планам) і керувати ним;

- досягати синергетичного (системного) ефекту і перетворювати його (дана стратегія перетворює диверсифіковану компанію у дещо більше, ніж просто суму її комерційних одиниць, тобто ефективність діяльності корпорації повинна бути, у цілому, вища, ніж сумарна ефективність діяльності окремих одиниць) на конкурентну перевагу;

- визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу. В її основі лежать заходи, що спрямовані на завоювання та зміцнення позицій у різних галузях, а також як однієї, так і групи комерційних одиниць (табл. 3.2).

У загальному випадку виділяють чотири основних розділи корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії.

**1. Поглиблення диверсифікації.** Основним питанням диверсифікації є визначення галузей або видів підприємницької діяльності, у які розширюється компанія шляхом створення нових підприємств або поглинання існуючих у даній галузі компаній. При цьому розрізняють такі масштаби диверсифікації:

- *вузька* – диверсифікація охоплює невелику кількість галузей;
- *широка* – диверсифікація охоплює велику кількість галузей.

Таблиця 3.2 – Склад корпоративної стратегії компанії

Масштаб диверсифікації (вузька – на базі кількох, широка – на базі великої кількості галузей)	Тип диверсифікації (споріднена, неспоріднена або та й інша одночасно)	Прив'язка диверсифікації за стилем, що ідентифікує компанію
Принципи інвестування капіталу у комерційні одиниці	<b>Корпоративна стратегія</b>	Дії для створення конкурентної переваги на основі спорідненої диверсифікації
Кроки для ліквідації слабких та безперспективних комерційних одиниць	Кроки для розширення набору видів підприємницької діяльності та завоювання плацдармів у привабливих галузях	Оперативні кроки для посилення конкурентної позиції та підвищення ефективності існуючих виробництв

**2. Управління диверсифікованим набором видів підприємницької діяльності і розроблення кроків щодо підвищення загальної ефективності.** У міру завоювання плацдармів в обраних для диверсифікації галузях процес розроблення стратегії корпорації зосереджується на способах збільшення продуктивності нових видів виробництв. Генеральний план управління набором видів підприємницької діяльності, як правило, включає:

- агресивні стратегії у найперспективніших галузях діяльності;
- комплекс заходів для підтримки рівня інших ключових галузей;
- заходи щодо реконструкції слабких галузей, які мають значний
- потенціал для зростання;
- заходи з ліквідації неефективних комерційних одиниць.

**3. Використання синергізму однорідних (споріднених) комерційних одиниць і перетворення його в конкурентну перевагу.** Під час проведення компанією спорідненої диверсифікації виявляється, що деякі з новостворюваних і вже існуючих комерційних одиниць мають споріднені технології (розподільні канали, споживачі і т. ін). Це дає, наприклад, можливість передачі досвіду і знань та спільне використання устаткування, що створює конкурентну перевагу. Досягнутий у результаті диверсифікації синергізм комерційних одиниць піднімає рівень їх спільної діяльності вище можливого рівня суми досягнень окремих комерційних одиниць.

**4. Визначення пріоритетних напрямків інвестицій і перерозподіл ресурсів між виробництвами з найбільшими потенціалами.** Нерівноцінність видів підприємницької діяльності з погляду майбутніх вкладень капіталу ставить задачу їх ранжирування за ступенем привабливості для інвестування. Як результат, у галузі з більшими потенціалами направляються ресурси, які вилучаються з галузей меншого потенціалу.

Стратегією можуть також передбачатися кроки щодо ліквідації неефективних комерційних одиниць або виходу з галузей, не привабливих для даної компанії. У результаті вивільняються ресурси для додаткового інвестування діяльності багатообіцяючих підрозділів або нових придбань перспективних комерційних одиниць.

**Стратегія бізнес-одиниць (стратегічних зон господарювання).** Під поняттям *стратегії бізнес-одиниць* розуміють управлінський план окремо взятого виду або однорідних видів підприємницької діяльності. У стратегії бізнес-одиниць знаходять висвітлення програми конкретних кроків та підходів для досягнення високого рівня виробництва даної галузі фірми. Різні елементи стратегії бізнес-одиниць наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Ідентифікація стратегії спеціалізованої компанії

Базисні конкурентні підходи: - низькі витрати/ низька ціна; - фокусування на конкретну нішу		Наміри щодо зміни умов у галузі та зовнішнього середовища	Вертикальна інтеграція та інші кроки щодо розвитку переваг компанії серед конкурентів
Ключові функціональні стратегії	Підхід до виробництва	<b>СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОДИНИЦЬ</b> (управлінський план однорідної групи)	Кроки для досягнення конкурентних переваг
	Підхід до маркетингу та збуту		
	Підхід до технологій, НДДКР		Оперативні кроки для посилення конкурентної позиції та підвищення ефективності
	Підхід до трудових ресурсів/відносин		
	Підхід до фінансів		

Центральною ланкою стратегії бізнесу є розроблення кроків і підходів щодо захоплення та зміцнення довгострокової конкурентної позиції компанії на ринку. Стратегія бізнесу включає:

- комплекс заходів для змін, що відбуваються у даній галузі, в економіці у цілому, у політиці і т.п.;
- заходи, що спрямовані на досягнення надійної переваги;
- заходи, що спрямовані на об'єднання стратегічних починань різних функціональних відділів;
- заходи, що спрямовані на вирішення поточних питань і характерних для діяльності компанії проблем.

Таким чином, стратегія бізнесу повинна включати усі кроки та підходи, які на думку керівництва є певною цінністю з погляду врахування дії нових ринкових сил, що намітилися тенденцією економіки, розвитку технології, демографічної структури, нових законів і регулювальних положень та інших зовнішніх факторів. Відмінною рисою продуманої стратегії бізнесу є наявність певної серії кроків та підходів, що спрямовані на досягнення переваги над конкурентами. Розроблення стратегії, за допомогою якої можна досягти надійної конкурентної переваги, вимагає розв'язання таких задач:

- визначення галузі, у якій найлегше досягти перевагу;
- розвиток всіх сторін вироблених товарів і послуг, які можуть бути оцінені покупцями і виділять дану фірму серед конкурентів;
- урахування дій компаній-конкурентів.

У загальному випадку стратегія бізнесу носить оборонно-наступальний характер. Тобто, одні її дії є агресивними (безпосередня атака на ринкові позиції конкурентів), а інші – стримують натиск суперників. При цьому існує три основних підходи для ведення конкурентної боротьби:

- перетворення компанії у виробника з найнижчими витратами виробництва у даній галузі;
- проведення диференціації з метою отримання переваги в області якості, продуктивності, рівня обслуговування, технології;
- фокусування на вузьку ринкову нішу і завоювання конкурентної переваги за рахунок більш чутливого реагування на запити та потреби.

**Функціональні та оперативні стратегії.** Функціональними стратегіями є розроблені адміністрацією відповідного функціонального відділу специфічні для даної функціональної сфери кроки та підходи. Такою стратегією є управлінський план ведення справ у конкретній сфері діяльності компанії, наприклад, НДДКР, виробництво, маркетинг, фінанси, трудові ресурси, інформаційні системи і т.п. Функціональні стратегії деталізують стратегію бізнесу і характеризують особливості управління функціональними відділами. Основна роль функціональних стратегій полягає у підтримці генеральної стратегії та розкриття шляхів досягнення цільових показників для кожної функціональної сфери.

Як правило, основна відповідальність за формування функціональ-



них стратегій лягає на керівників відповідних відділів. Розглядаючи стратегії кожного функціонального відділу, їх керівники мають можливість узгодити між собою різні функціональні стратегії на основі генеральної стратегії бізнесу і досягнення цільових настанов комерційної одиниці.

**Оперативні стратегії** розглядають більш вузькі конкретні кроки та підходи, що спрямовані на досягнення цільових стратегічних показників відповідними підрозділами. Незважаючи на досить дрібний масштаб, оперативні стратегії мають важливе значення з погляду завершеності процесу формування стратегії. Результати діяльності навіть найдрібніших організаційних одиниць впливають на виконання намічених цілей у цілому. Керівники таких одиниць також є повноправними учасниками процесу формування стратегії.

За **функціональним критерієм** виділяється низка стратегій, основними серед яких є маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна та соціальна стратегії, між ними існують певні взаємозв'язки (рис. 3.3).

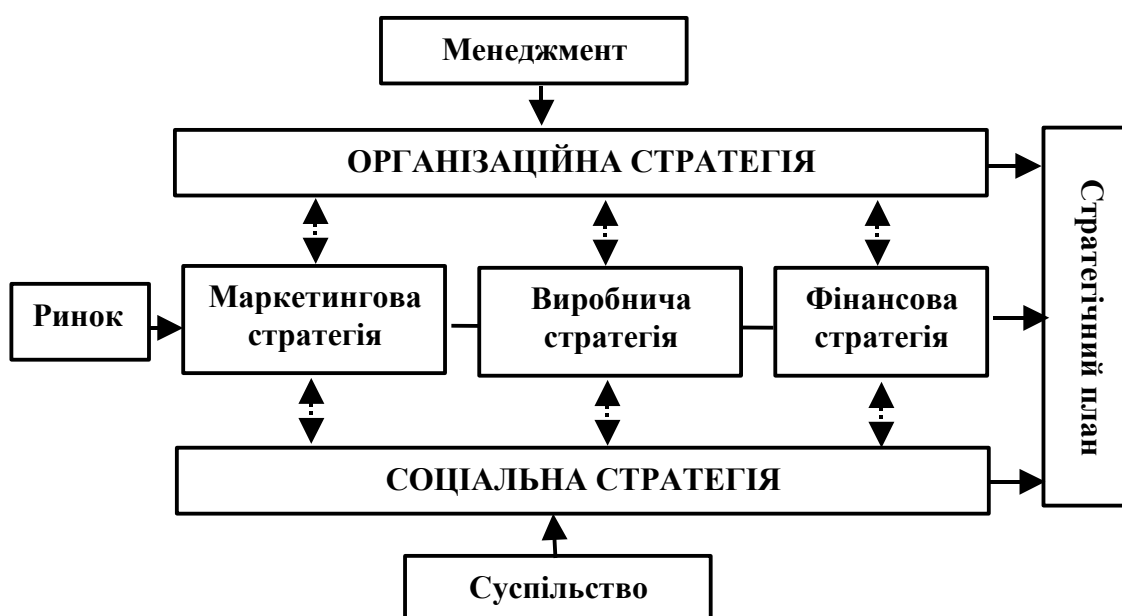


Рисунок 3.3 – Взаємозв'язок між функціональними стратегіями

Як свідчить практика, у ринковому середовищі найвищий пріоритет має маркетингова стратегія і саме вона розробляється першою.

**Маркетингову стратегію** можна визначити як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів та послуг, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту.

На основі розробленої маркетингової стратегії будують **виробничу стратегію**, якою є загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії організації.

За отриманими результатами досліджується фінансовий аспект, тобто, розробляється **фінансова стратегія** (загальний план визначення фінансових результатів і потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку).

Особливе місце серед функціональних стратегій посідають **організаційна** і **соціальна** стратегії. Перша з них формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язана з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями а також адаптується та впливає на них.

Друга – **соціальна** стратегія розробляється під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Вона також пов'язана і з іншими функціональними стратегіями.

За критерієм **стадій життєвого циклу** галузі або окремого продукту можна умовно виділити стратегії зростання, утримання і скорочення.

**Стратегія зростання** характерна для компаній, бізнес яких лише починається, і полягає у виборі цільових сегментів, посиленні інвестування, науково-дослідних розробок та інновацій. Тут виділяють три основні різновиди:

- стратегія інтенсивного (органічного) зростання (розширення присутності на ринку, розвиток бізнесу і товару);
- стратегії інтеграційного зростання (об'єднання або поглинання інших підприємств – вертикальна або горизонтальна інтеграція);
- стратегія диверсифікації (організації намагаються захопити найбільшу частку ринку, інвестуючи кошти, щоб потім отримати великі прибутки).

**Стратегією утримання** є стратегія компаній зрілого бізнесу. Організації намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана із здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами.

**Стратегія скорочення** передбачає дії щодо поступового згорання бізнесу, який перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. Можливі різні лінії поведінки – зниження цін і активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізація стратегії «жнив» (отримання прибутку від продажу продукції і активів).

За **критерієм конкурентної позиції** на ринку розрізняють стратегії **лідера**, **претендента**, **послідовника** і **новачка** у галузі.

**Стратегія лідера** передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Для лідерів у галузі можна виділити три стратегічні лінії поведінки:

- **стратегія постійного наступу** (компанія дотримується концепції безперервного удосконалення та інноваційного розвитку);
- **стратегія захисту і зміцнення позицій** (компанія намагається перешкодити фірмам-новачкам увійти до галузі, створюючи штучні бар'єри, а фірмам-претендентам – отримати конкурентні переваги);
- **стратегія перетворення фірм-претендентів на послідовників** (компанія здійснює конкурентний тиск на фірми, що претендують на лідерство, з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну).

**Стратегією претендента** (на лідерство) є агресивна стратегія, що спрямована на створення своїх конкурентних переваг, яких не має лідер у галузі (наприклад, зниження витрат і цін, підвищення якості продукції та ін.).

**Стратегія послідовника** – для фірм, які не є лідерами у галузі і не прагнуть завоювати цю позицію. Вона, переважно, полягає у сукупності дій, що спрямовані на фокусування і диференціації. Фірми-послідовники не намагаються виграти конкурентну боротьбу у лідера. Вони прагнуть лише посісти ті сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів. Така стратегія досить пасивна (**оборонна**) стратегія.

**Стратегія новачка** для фірм, що намагаються увійти в новий бізнес і які завдяки значним фінансовим ресурсам реалізують стратегію наступу на певні сегменти ринку цілеспрямовано добиваючись зниження витрат або диференціації продукції. Це як і стратегія наступу за рахунок придбання інших фірм, так і використання їх конкурентного потенціалу у власних цілях.

**За способом досягнення конкурентних переваг** виділяють три основні стратегії (рис. 3.4):

- **стратегію мінімальних витрат;**
- **стратегію диференціації;**
- **стратегію фокусування (зосередження).**

Стратегічна мета		Унікальність продукту (послуг)	Витрати фірми
	ринок	ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ	МІНІМАЛЬНІ ВИТРАТИ
	сегмент	ФОКУСУВАННЯ (ЗОСЕРЕДЖЕННЯ)	

Рисунок 3.4 – Три загальні стратегії компанії (модель М. Портера)

**Стратегія мінімальних витрат** полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції та отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає організацію від суперництва конкурентів, оскільки, завдяки низьким витратам, вона може отримувати прибутки навіть після того, як конкуренти їх втратили в процесі боротьби за ринок.

**Стратегія диференціації** полягає у виведенні на ринок такої продукції або послуги, яка сприймається в межах певної галузі як щось унікальне, тобто, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією, оскільки гарантує (на певний час) захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару. Диференціація корисна до тих пір, поки конкурентами не створено аналогічний продукт.

**Стратегія зосередження** може бути у багатьох формах і полягає у концентруванні уваги на конкретній групі покупців, сегментах ри-

нку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Метою стратегії зосередження є найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують увесь ринок.

*За рівнем глобалізації бізнесу* розрізняють стратегії *вузької спеціалізації* і *диверсифікації*.

*Стратегія вузької спеціалізації* характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес, однак залишається актуальною лише для деяких з них на стадії перетворення у великі фірми. Ця стратегія має низку переваг, що пов'язані з організацією і управлінням (спеціалізація, глибоке знання галузі, тісні зв'язки з клієнтами тощо), однак є ризикованою для організації (якщо галузь потрапляє у кризу, організація потерпає від збитків або банкрутує).

*Стратегія диверсифікації* передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях. У деяких випадках диверсифікація набуває інших форм, наприклад, багатонаціональна диверсифікація. Питання про запровадження стратегії диверсифікації виникає, як правило, у тих компаніях, які починають думати про глобальне зростання і «страхування» свого прибутку. Такі компанії малочутливі до впливу ринкової кон'юнктури на окремих ринках, оскільки збитки в одній галузі компенсуються прибутками в інших.

Розглянуті стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано. Стратегія організації формально відображається у документі, який називається стратегічним планом.

### 3.3 Основні стратегії розвитку бізнесу

Стратегії розвитку бізнесу називають базисними, або еталонними. Вони відображають чотири різних підходи до зростання підприємства.

Все різноманіття стратегій, що їх використовують підприємства, є різними модифікаціями кількох базових, кожна з яких ефективна за певних умов і стану середовища. Виділяють чотири базові стратегії:

**1. Обмежене зростання.** Її вибирає більшість підприємств у сформованих галузях зі стабільною технологією. Цілі розвитку встановлюються від «*досягнутого*» і корегуються зі зміною умов. Це найлегший, найзручніший та найменш ризикований спосіб дій.

**2. Зростання.** Ця стратегія найчастіше застосовується в динамічних галузях з частково змінюваною технологією. Для неї характерне щорічне перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року. Тут розрізняють стратегії *концентрованого зростання* щодо базового ринку або продукту та *інтегрованого зростання*, які пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур.

Конкретними стратегіями *концентрованого зростання* є:

- *стратегія посилення* позиції на ринку за допомогою активних дій щодо просування продукту, залученню нових користувачів і т.п.;
- *стратегія розвитку ринку*, що полягає у пошуках нових ринків для вже виробленого продукту;
- *стратегія розвитку продукту*, яка має за мету зростання обсягу продажів за рахунок організації виробництва та реалізації нового продукту на вже освоєному ринку.

**3. Скорочення.** Дана стратегія вибирається підприємством рідко. Для неї характерне встановлення цілей нижче рівня, досягнутого у попередньому періоді. Стратегію скорочення застосовують у тих випадках, коли показники діяльності підприємства набувають тенденцію до погіршення та відсутні ефективні засоби зміни такої ситуації. У загальному випадку виділяється три типи стратегій цілеспрямованого скорочення:

- *стратегія ліквідації* – здійснюється, якщо підприємство не може вести подальший бізнес;
- *стратегія «збирання врожаю»* орієнтує на отримання максимального доходу у короткостроковій перспективі. Вона застосовується до безперспективного бізнесу, який не може бути проданий з прибутком, однак, може принести дохід під час «збирання врожаю» – розпродажу наявних товарів при максимальному скороченні всіх видів витрат;
- *стратегія скорочення* – полягає у тому, що підприємство закриває або продає один зі своїх підрозділів або бізнесів для того, щоб здійснити довгострокову зміну границь ведення бізнесу.
- *комбінованою стратегією* є будь-яке поєднання стратегічних альтернатив. Її дотримуються, як правило, великі підприємства, що функціонують у кількох галузях.

### 3.4 Визначення стратегії підприємства

Процес вибору стратегії містить такі основні етапи:

- *з'ясування поточної стратегії;*
- *формування стратегічних альтернатив;*
- *вибір стратегії підприємства і її оцінка.*

**З'ясування поточної стратегії.** Мають місце різні схеми з'ясування поточної стратегії. Один з можливих підходів, запропонований А. Томпсоном та А. Стрикландом. За цим підходом виділяють такі *зовнішні і внутрішні фактори*, які формують поточну стратегію.

**Зовнішні фактори:**

- розмір діяльності підприємства та ступінь розмаїтості продукції;
- загальний характер і природа недавніх придбань і продажу підприємством частини своєї власності;
- структура та спрямованість діяльності за останній період;

- можливості, на які була орієнтована організація останнім часом;
- ставлення до зовнішніх загроз.

***Внутрішні фактори:***

- цілі підприємства;
- критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень;
- оцінка фінансового ризику з боку керівництва відповідно до реальної практики та фінансової політики підприємства;
- рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДДКР;
- стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження та розробки).

***Формування стратегічних альтернатив.*** На даному етапі створюються стратегії, які дозволяють досягти поставлених цілей. М. Минцберг, що провів фундаментальні дослідження з вивчення роботи керівників вищих рівнів, називає три основних напрями дій під час формування стратегії, які визначаються особистістю та системою цінностей вищого керівництва: *підприємницький, адаптивний та плановий.*

***1. Підприємницький напрями дій.*** Відповідно до цієї моделі процес формування стратегічних альтернатив здійснюється підсвідомо в голові лідера на основі глибокого розуміння логіки даного виду бізнесу та знання ситуації. Це дає йому можливість сформулювати своє бачення проблеми, шляхів вирішення та просування до майбутнього. Основна увага концентрується на можливостях зростання підприємства, поточні проблеми на другому плані. Особистий і неформальний характер бачення надає стратегії гнучкість і плідотворність.

***2. Альтернативний напрями дій (навчання за допомогою досвіду)*** виходить з можливості та необхідності коригування стратегії під впливом зовнішніх імпульсів, що виникають у ході її реалізації. Він характеризується більше оперативним вирішенням існуючих проблем, ніж пошуком нових можливостей. Стратегія, що формується, є фрагментарною та буквально ліпиться своїми творцями, які готові переглянути обрану лінію. Стратегічні рішення приймаються у рамках багатобічного діалогу зі співробітниками різних рангів за умови мінімального втручання та контролю з боку керівництва. Такий напрям дій типовий для багатьох великих підприємств.

***3. Плановий напрям дій*** розглядає вироблення стратегії як повністю усвідомлений і контрольований процес, що знаходить своє матеріальне втілення у системі планів. Тут здійснюється як активний пошук нових можливостей, так і оперативне вирішення поточних проблем. Ця класична модель припускає наявність централізованого штату та націлена на досягнення певного стратегічного стану підприємства у навколишньому середовищі. Такі стратегії розробляються фахівцями-плановиками, керівник яких виступає як головний організатор.

***Вибір та оцінка стратегії підприємства.*** Встановлено, що на вибір стратегії впливає багато факторів, найважливішими з яких є:

- тип бізнесу та особливості галузі, у якій працює підприємство;
- характер цілей, які ставить перед собою підприємство;
- цінності, що їх беруть до уваги під час прийняття рішень вищі менеджери;
- фінансові ресурси та зобов'язання фірми з прийнятих рішень;
- ступінь залежності від середовища;
- фактор часу.

Сформовані стратегії оцінюються за ступенем придатності для досягнення головних цілей та їх відповідності вимогам середовища а також можливостям розвитку організації.

Заключним етапом аналізу стратегічних альтернатив є оцінка прийнятності ризику у стратегії, яка оцінюється за трьома напрямками:

- чи реалістичні передумови, що закладені в основу вибору стратегії?
- до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії?
- чи виправдує результат ризик втрат від провалу реалізації стратегії?

## 4 ГАЛУЗЕВИЙ І КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ

### 4.1 Аналіз загальної ситуації та конкуренції у галузі

**Мета та зміст галузевого аналізу.** Метою галузевого аналізу є визначення привабливості галузі та її окремих товарних ринків. Такий аналіз дозволяє зрозуміти структуру і динаміку галузі, характерні для неї можливості та існуючі загрози, визначити ключові фактори успіху, також на цій основі розробляти стратегію поведінки підприємства на ринку. Під час проведення галузевого аналізу основним об'єктом дослідження є господарська галузь.

**Господарська галузь** – це сукупність підприємств, які конкурують на одному ринку аналогічних товарів (послуг). Господарська галузь охоплює сфери виробництва, розподілу та споживання певних товарів і послуг.

Методи та засоби стратегічного ситуаційного аналізу компанії одного бізнесу (**стратегічних зон господарювання (СЗГ)** або **бізнес-одиниць**) надалі багато у чому використовуються для аналізу стратегії диверсифікованої компанії.

На рис. 4.1 наведена структура стратегічного аналізу бізнесу.

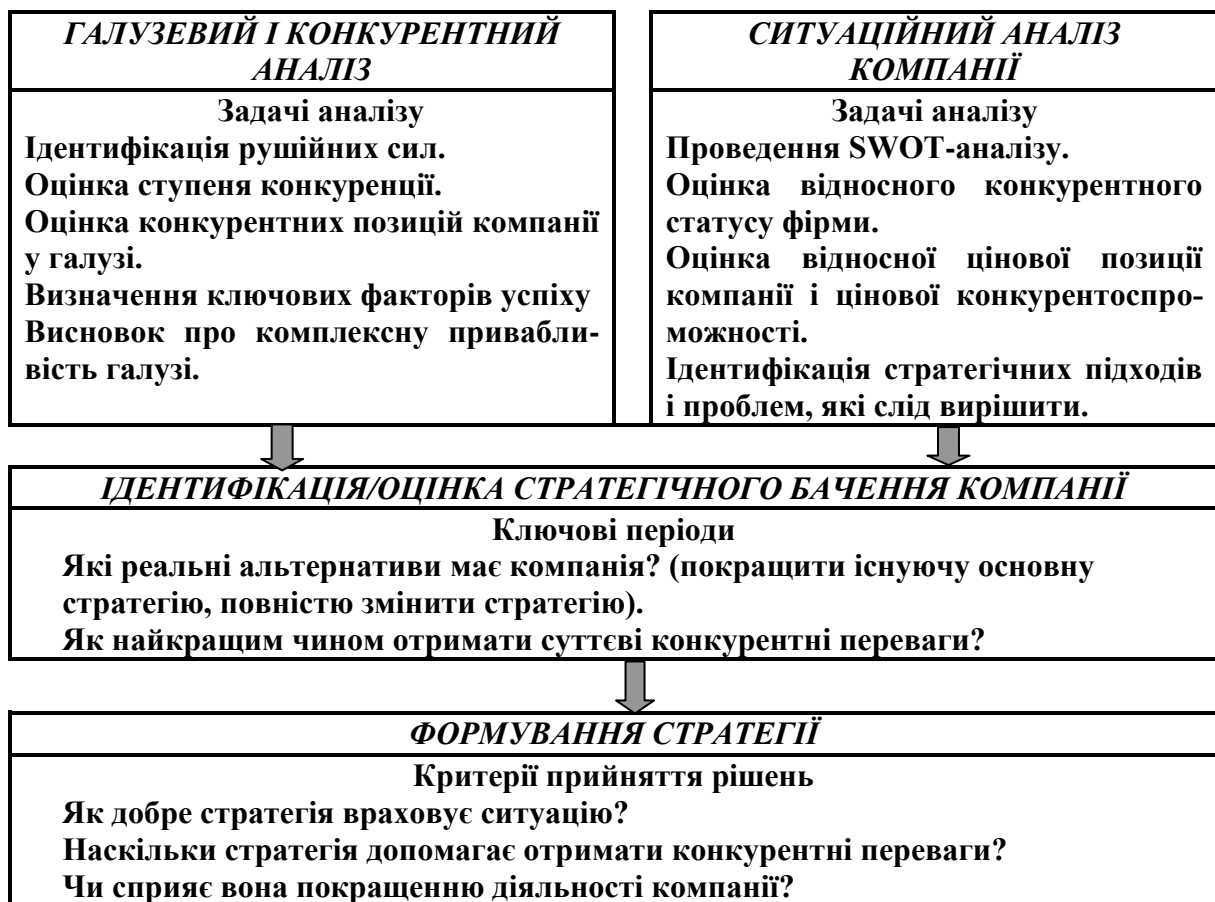


Рисунок 4.1 – Від ситуаційного аналізу до стратегічного вибору



Галузевий і конкурентний аналізи зазвичай використовуються для аналізу зовнішньої ситуації (макрооточення) компанії одиночного бізнесу. Ситуаційний аналіз стосується найближчого оточення фірми (мікрооточення).

Логічним висновком стратегічного аналізу компанії є оцінка альтернатив для вибору стратегії. Таким чином, цей аналіз є відправною точкою процесу формування стратегічного плану.

У загальному випадку галузі досить сильно розрізняються між собою, однак можна виділити такі найхарактерніші стадії аналізу галузі:

- *визначення економічних характеристик галузевого середовища;*
- *оцінка ступеня конкуренції;*
- *виявлення рушійних сил конкуренції;*
- *визначення ключових факторів успіху;*
- *висновок про ступінь привабливості галузі.*

#### **4.2 Економічні характеристики галузевого середовища**

Загальну ситуацію у галузі можна оцінити за такими показниками:

- розміри ринку;
- конкуренція (локальна, регіональна, національна, глобальна);
- темпи зростання розмірів ринку (%) і стадія життєвого циклу галузі (підйом, швидке зростання, зрілість, насичення, застій, спад);
- структура конкуренції:
- кількість конкурентів і їх відносні ринкові частки;
- число споживачів і їх фінансові можливості;
- ступінь вертикальної інтеграції («*унеред*» – зі споживачами продукції, «*назад*» – постачальниками сировини);
- темп технологічних змін і продуктових інновацій;
- ступінь продуктової диференціації;
- величина економії на масштабі виробництва і т.п.;
- наявність і величина ефекту кривої досвіду (зменшення витрат на одиницю продукції при кожному подвоєнні її випуску);
- галузева капіталоємність;
- середньогалузевий прибуток.

Для аналізу доцільно скласти «*портрет*» галузі за цими характеристиками з подальшим його аналізом. Для цього у табл. 4.1. наведено дані за стратегічною важливістю окремих економічних характеристик.

Таблиця 4.1 – Стратегічна важливість ключових характеристик галузі

<b>ХАРАКТЕРИСТИКА</b>	<b>СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ</b>
Розміри ринку	Малі ринки не зачіпають великих конкурентів; великі ж часто зачіпають інтереси корпорацій, які бажають придбати компанії з метою зміцнення конкурентних позицій у принадних галузях
Зростання розмірів ринку	Швидке зростання викликає більший притік підприємств до ринку; уповільнення зростання збільшує суперництво і відсічення слабких конкурентів
Надлишок або дефіцит виробничих потужностей	Надлишок підвищує витрати і знижує прибуток, дефіцит же веде до протилежної тенденції щодо витрат
Прибутковість у галузі	Високоприбуткові галузі залучають нові входи підприємств з ринку, умови депресії заохочують вихід
Бар'єри входу/виходу	Високі бар'єри захищають позиції і прибутки існуючих фірм, низькі роблять їх уразливими до виступу нових підприємств на ринок
Товар дорогий для споживачів	Більшість споживачів буде купувати за щонайнижчою ціною
Стандартизовані товари	Споживачі можуть легко переключатися від продавця до продавця
Швидкі зміни технології	Зростає ризик: інвестиції у технологію та устаткування можуть не окупитися через старіння останніх
Вимоги до капіталу	Великі вимоги роблять рішення про інвестиції критичними, важливим стає момент інвестування, зростання бар'єрів для входу і виходу підприємств на ринок
Вертикальна інтеграція	Зростають вимоги до капіталу, часто зростає конкурентна диференціація і диференціація вартості між фірмами різного ступеня інтеграції
Економія на масштабах	Збільшує обсяг і розміри ринку, необхідні при цінній конкуренції
Швидке відновлення товару	Скорочення життєвого циклу товару, зростання ризику через можливість «чехарди виробів»

### 4.3 Основні рушійні сили змін у галузі

Основні економічні показники та структура галузі описують її поточний стан і не дозволяють пояснити змін, що відбуваються, у конкурентному оточенні підприємства.

Концепція рушійних сил конкуренції виходить із того, що є фактори зовнішнього середовища, дії яких визначають напрямок і інтенсивність галузевих змін.

Аналіз галузевих рушійних сил складається з двох етапів. Перший – це ідентифікація рушійних сил, а другий – дослідження їх впливу на зміни галузевих економічних показників. Загальними рушійними силами є:

- зміна динаміки попиту на продукт у довгостроковому періоді;
- зміни в складі покупців і способах використання продукту;

- продуктиві та технологічні інновації;
- маркетингові інновації;
- вхід або вихід з галузі великих підприємств;
- поширення «ноу-хау»;
- посилення глобалізації галузі;
- зміни в питомих витратах і ефективності;
- перехід споживачів до диференційованих товарів, послуг;
- вплив законодавчих змін;
- зміна соціального та демографічного стану і стилю життя;
- зниження або зростання невизначеностей і ризику.

Основні рушійні сили галузі (не більше 4) називають домінантними.

#### **4.4 Аналіз конкурентних сил, що діють на організацію**

Усі комерційні організації діють у конкретному ринковому середовищі. У всіх організацій одна головна мета – отримання якнайбільшого прибутку. Одним учасникам ринку досягнення зазначеної мети тією чи іншою мірою вдається, а іншим – ні. Такі реалії будь-якого ринку.

Здатність організації досягати своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші організації, характеризується поняттям **«конкурентоспроможності»**. Аналіз конкурентоспроможності організації здійснюється з метою ідентифікації сприятливих можливостей і загроз, з якими може зустрітися фірма у галузі.

Класичними роботами з аналізу конкуренції у бізнесі вважаються роботи професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який запропонував модель п'яти конкурентних сил (рис. 4.2).

Він стверджує, що суть конкуренції характеризується взаємодією 5-ти основних сил, аргументуючи цю модель тим, що чим вищий тиск цих сил, тим менше в існуючих компаніях можливості збільшувати ціни та прибуток. У той же час, послаблення конкурентних сил створює сприятливі можливості для компанії, яка змінивши свою стратегію, може впливати на ці сили з користю для себе.

У короткостроковому періоді фактори конкуренції визначають обмеження ділової активності підприємства. У довгостроковій же перспективі окремі з них можуть бути основою для досягнення успіху. Тому головним завданням підприємства є вибір стратегії, яка б забезпечила захист від дії конкурентних сил і/або дала можливість використовувати їх у своїх цілях. З цих п'яти факторів конкуренції у галузі домінує, як правило, один з них, що є вирішальним під час розробки конкурентної стратегії.

Наведемо короткий опис моделі.

**1. Конкуренція серед існуючих фірм.** Конкуренція серед виробників виникає у зв'язку з тим, що в одного або у декількох підприємств з'являється можливість краще інших задовольняти запити споживачів або

необхідність поліпшити свою діяльність. Стратегія конкуренції є сукупністю наступальних та оборонних дій, що пов'язані з досягненням ринкового успіху, отриманням конкурентної переваги.



Рисунок 4.2 – Модель п'яти сил конкуренції по М. Портеру

Взаємодія підприємств, що суперничають, має такі риси:

- конкурентна боротьба здійснюється з більш-менш постійною завзятістю за кращу ринкову позицію, при цьому суперники формулюють і постійно переглядають свої стратегії;
- стратегії конкуруючих фірм різняться великою розмаїтістю;
- кожний з виробників прагне вибрати таку конкурентну стратегію, що її важко скопіювати або розбудувати;
- дії підприємств-суперників приводять до створення нових умов попиту-пропозиції товарів.

Конкуренція серед підприємств, що суперничають, може мати різні форми та проходити з різним ступенем інтенсивності.

Інтенсивність конкуренції залежить від багатьох факторів: числа підприємств і їхніх розмірів; специфіки продукції; характеру попиту та перспектив розвитку галузі; наявності бар'єрів виходу з галузі.

Посилення конкуренції підприємств-суперників призводить до зниження прибутковості галузі, оскільки збільшує витрати на рекламу, удосконалення продукції та інше.

**2. Можливості появи нових конкурентів у галузі (потенційних конкурентів)** залежить від так званих *бар'єрів входу у галузь*.

*Бар'єри входу в галузь* – це завади, які необхідно перебороти для організації бізнесу та успішної конкуренції у галузі, зокрема:

- прихильність покупців торговельній марці;
- контроль над клієнтами збуту;
- економія на масштабі виробництва;
- перехідні витрати (одноразові витрати, що пов'язані, наприклад, зі зміною постачальників);
- політика уряду, спрямована на захист галузі через ліцензування;
- обмеження доступу до джерел сировини.

Наприклад, фармацевтична промисловість є однією із найприбутковіших галузей, однак доступ до неї надто ускладнений – галузь захищена патентами, і потрібні великі затрати для проведення наукових досліджень.

**3. Загроза появи товарів-замінників** залежить від ціни виробництва товарів-замінників і готовності споживачів прийняти таку заміну. Наявність цього фактора конкуренції призводить до появи у галузі деякої стелі цін, за якою споживачі переорієнтовуються на товари-замінники. Зазначене явище необхідно враховувати у ціновій політиці підприємства.

**4. Економічні можливості постачальників** є реальною ринковою силою тоді, коли товар, що поставляється ними, становить істотну частину витрат галузевої продукції, критично важливий для виробничого процесу і(або) у значній мірі впливає на його якість. Постачальники можуть впливати на галузь, користуючись своєю можливістю піднімати ціни або знижувати якість товарів, що поставляються, чи послуг.

Вплив постачальників може бути значним у таких ситуаціях, коли:

- домінує кілька підприємств-постачальників;
- концентрація у галузі-постачальник вища, ніж у галузі-споживач;
- продукція відрізняється високим ступенем диференціації або перехідні витрати надто високі;
- від підприємств-постачальників йде загроза прямої інтеграції у галузь-споживач.

**5. Економічні можливості споживачів** визначаються їх здатністю нав'язувати продавцям умови угоди. Вплив покупців великий у ситуаціях:

- галузь, що поставляє товар на ринок, складається з великої кількості невеликих продавців;
- число покупців незначне, товар закуповується у великій кількості;
- продукція стандартизована, і є альтернативні варіанти купівлі;
- покупці мають можливість прямої інтеграції в галузь і налагодження власного виробництва продукції.

Наприклад, в українській практиці великий вплив споживачів на ринку молочних продуктів, хліба та картоплі. З одного боку, населення має можливість вибору місця купівлі (вулична торгівля, магазин), а з іншого боку, переробники сільськогосподарської продукції як оптові покупці істо-

тно зменшують прибуток виробників, занижуючи ринкову ціну.

Взагалі ж, кожна галузь економіки унікальна, має тільки їй властиву структуру та співвідношення сил конкуренції, тому дії щодо зменшення впливу конкурентів на діяльність підприємства істотно залежать від галузі.

Цінність моделі п'яти сил конкуренції полягає у тому, що вона допомагає визначити структуру та масштаби конкуренції у конкретній галузі.

#### **4.5 Оцінювання конкурентних позицій компаній-суперників**

Для вивчення відносних конкурентних позицій компаній, що діють у галузі, використовуються процедури стратегічного групування.

Компанії в одній стратегічній групі можуть поєднуватися за різними ознаками: широтою діапазону товарів, методами використання каналів руху товарів, ідентичними технологічними підходами, ступенем вертикальної інтеграції, характером сервісу і технологічного обслуговування, призначенням аналогічних товарів для аналогічних споживачів, якістю товарів, ціноутворенням. Галузь може містити одну стратегічну групу з ідентичним стратегічними підходами до ринку. Іншою ж межею є наявність у галузі багатьох стратегічних груп.

Існує багато методів як двовимірного, так і більш потужних методів багатовимірного групування (у наступному розділі вони розглядаються досить детально). Тут же ми коротко охарактеризуємо процедуру двовимірного конструювання карт стратегічного групування і віднесення компаній до тієї або іншої стратегічної групи. Вона полягає у таких діях:

1. Ідентифікуються конкурентні характеристики, які диференціюють компанії галузі (ціни, якість, географія діяльності, ступінь вертикальної інтеграції, діапазон товарів і т.п.).

2. Положення фірм наноситься на двокоординатний графік (за парами обраних характеристик).

3. Визначаються фірми, що потрапляють в одну стратегічну область.

4. Визначається частка кожної групи в обсязі продажів у галузі.

У результаті отримуємо двовимірну карту стратегічного групування у галузі (рис. 4.3).

Під час побудови карт стратегічного групування слід дотримуватись таких правил:

- основні змінні по осях координат не повинні корелювати між собою;
- ці змінні повинні відбивати істотні відмінності конкурентів;
- ці змінні повинні носити дискретний характер;
- площі позначень фірм повинні відображати їх відносну частку продажу у галузі;
- якщо істотних змінних більше двох, доцільно будувати кілька карт.

Чим ближче розташовані різні стратегічні групи, тим сильніше їх конкурентне суперництво. Хоча фірми у тих самих стратегічних групах є найближчими суперниками є й інші найближчі за рангом суперники, що

знаходяться у найближчих групах. Тут, істотним є вивчення найближчих конкурентів.

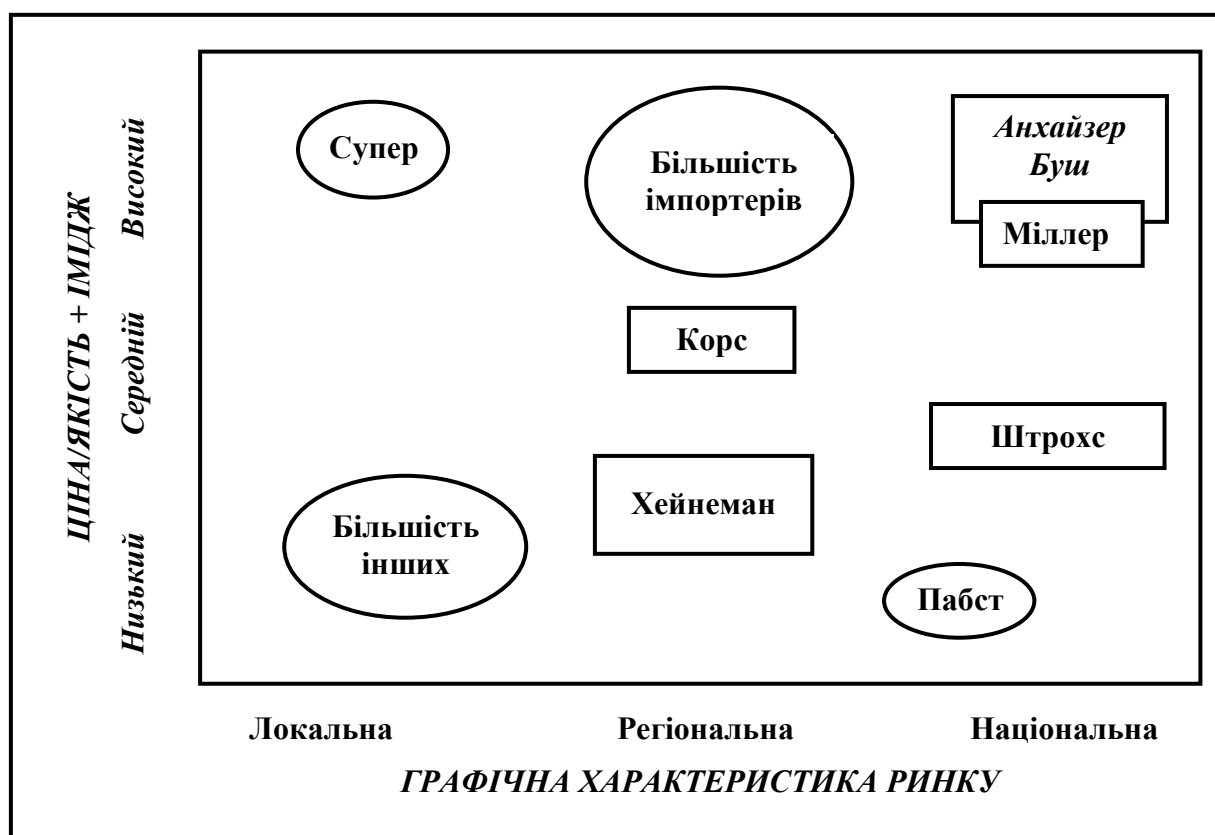


Рисунок 4.3 – Карта стратегічних груп у пивоварній промисловості США

Буде помилкою очікувати зовнішніх проявів конкурентних дій суперників без знання їх стратегії та припущень про їх подальші заходи. Адже те, що роблять і що збираються робити конкуренти, – це найкращий орієнтир для стратегічних дій власної компанії, інакше вона змушена весь час знаходитися у позиції захисту. Ідентифікацію стратегій конкурентів можна здійснити, наприклад, за допомогою табл. 4.3.

Узагальнення даних про ціни і стратегії конкурентів за її допомогою та карт стратегічного групування, зазвичай, достатньо для оцінки істотності конкурентних загроз.

Для того, щоб оцінити майбутні позиції фірм у конкуренції, слід сконцентрувати увагу на їх потенційних можливостях покращити своє становище на ринку. Агресивні конкуренти є джерелами нових стратегічних ініціатив. Вдоволені суперники продовжують свою нинішню стратегію з невеликим підстроюванням. Неспокійні та бідові суперники можуть перейти до стратегічних дій нападника або захисника.

Таблиця 4.3 – Складові цілей і стратегій конкурентів

Область конкуренції	Стратегічні претензії	Цілі за розмірами ринку	Конкуренція позиція /ситуація	Стратегічна поведінка	Конкурентна стратегія
Локальна Регіональна Національна Глобальна	Бути лідером Перевершити лідера галузі Увійти в п'ятірку лідерів Увійти в першу десятку Піднятися у рейтингу Перевершити суперника Зберегти позицію Вживання	Агресивна експансія (придбання і внутрішнє зростання) Експансія (внутрішнє зростання) Експансія (придбання) Збереження своєї частки Розширення ринку	Захвачує і рухається Утримує свою частку Тримається середини Підсилює позицію Відбивається Відступає на захисну позицію	В основному напад В основному захист Комбінація захисту та нападу Агресивна, ризикова Консервативний послидовник	Прагнення до цінового лідерства Фокусування на ринкових нішах Переслідування, диференціація : якість, сервіс, технології, діапазон товарів, імідж, інше

#### 4.6 Ключові фактори конкурентного успіху

**Ключові фактори успіху (КФУ)** – це головні визначники фінансового і конкурентного успіху у даній галузі. Їх ідентифікація є одним з головних пріоритетів розроблення стратегії. Вони можуть бути основою побудови стратегії, однак вони можуть і мінятися від галузі до галузі. Зазвичай для галузі характерні три-чотири таких фактори і задачею аналізу є їх виділення. Наведемо основні типи **КФУ** та їх складові.

##### 1. Фактори, що пов'язані з технологією:

- компетентність у наукових дослідженнях;
- здатність до інновацій у виробничих процесах;
- здатність до інновацій у продукції;
- роль експертів у даній технології.

##### 2. Фактори, що пов'язані з виробництвом:

- ефективність низьковитратного виробництва (економія на масштабах виробництва, ефект нагромадження досвіду);
- якість виробництва;
- висока фондovіддача;
- розміщення виробництва, що гарантує низькі витрати;
- забезпечення адекватною кваліфікованою робочою силою;



- висока продуктивність праці;
- дешево проектування і технічне забезпечення;
- гнучкість виробництва при зміні моделей і розмірів.

### 3. Фактори, що пов'язані з розподілом:

- могутня мережа дистриб'юторів /дилерів;
- можливість доходів у роздрібній торгівлі;
- власна торговельна мережа компанії;
- швидка доставка.

### 4. Фактори, що пов'язані з маркетингом:

- добре випробуваний, перевірений спосіб продажу;
- зручний і доступний сервіс;
- точне задоволення купівельних запитів;
- широта діапазону товарів;
- комерційне мистецтво;
- притягальний дизайн;
- гарантії споживачам.

### 5. Фактори, що пов'язані з кваліфікацією:

- значні таланти;
- «ноу-хау» у контролі якості;
- експерти в області проектування і технологій;
- здатність до точної ясної реклами;
- здатність отримати у результаті розробки нові продукти у фазі НДДКР і швидко вивести їх на ринок.

### 6. Фактори, що пов'язані з можливостями організації:

- першокласні інформаційні системи;
- здатність швидко реагувати на ринок, що змінюється;
- компетентність у керуванні і наявність керуючих «ноу-хау».

### 7. Інші типи КФУ:

- сприятливий імідж і репутація;
- усвідомлення себе, як лідера;
- зручне розташування;
- доступ до фінансового капіталу;
- загальні низькі витрати.

У процесі стратегічного аналізу необхідно виділити ключові фактори успіху даної галузі, а потім розробити заходи щодо оволодіння найважливішими факторами у конкуренції.

## **4.7 Узагальнення галузевого і конкурентного аналізу**

Таке узагальнення здійснюється за допомогою форми (табл. 4.4). Слід зазначити, що аналіз не є алгоритмом, який можна застосовувати бездумно. І підстановка вихідних даних, і тлумачення результатів вимагають творчого осмислення. Такий аналіз є не поодиноким процедурою і вимагає періодичного повторення з урахуванням реальних змін і результатів прак-

тики його застосування.

Таблиця 4.4 – Узагальнювальна форма галузевого і конкурентного аналізу

<b>1. Основні економічні характеристики галузевого оточення (зростання ринку, географічні особливості, структура галузі, економічне становище, вимоги до інвестицій і т.п.).</b>
<b>2. Рушійні сили</b>
<b>3. Конкурентний аналіз</b>
<b>3.1. Суперництво серед конкуруючих продавців (сильне, помірне, слабе зняряддя в конкуренції).</b>
<b>3.2. Загроза потенційного входу (сильний, помірний, слабкий зміст бар'єрів входу).</b>
Продовження таблиці 4.4
<b>3.3. Конкуренція товарів-замінників (сильна, помірн або слабка/чому).</b>
<b>3.4. Здатність постачальників «торгуватися» (сильна, помірна, слабка/чому?).</b>
<b>3.5. Здатність споживачів «торгуватися» (сильна, помірна, слабка/чому?).</b>
<b>4. Конкурентна позиція основних компаній /стратегічних груп.</b>
<b>4.1. Сприятливе позиціонування (чому?).</b>
<b>4.2. Несприятливе позиціонування (чому?).</b>
<b>5. Конкурентний аналіз</b>
<b>5.1. Стратегічні підходи / можливі дії ключових конкурентів.</b>
<b>5.2. Кого спостерігати і чому.</b>
<b>6. Ключові фактори успіху</b>
<b>7. Перспективи галузі і загальна привабливість</b>
<b>7.1. Фактори, що роблять галузь привабливою.</b>
<b>7.2. Фактори, що роблять галузь непривабливою.</b>
<b>7.3. Специфічні галузеві результати / проблеми.</b>
<b>7.4. Перспективи рентабельності (сприятливі / несприятливі).</b>

## 5 МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО ГРУПУВАННЯ

### 5.1 Групування факторів конкурентоспроможності організації

Для вивчення відносних конкурентних позицій фірм, що діють у галузі, використовуються процедури стратегічного групування. Для цього застосовуються матричні моделі, які є достатньо зручним інструментом як для двовимірного групування об'єктів дослідження або їх ознак, так і для більш потужних методів *багатовимірного статистичного групування*, таких як *дискримінантний і кластерний аналіз*.

Серед матричних моделей, які широко застосовуються для аналітичного групування, розглянемо одну з найпопулярніших матриць *«Важливість/Результативність»*. Вона використовується під час розроблення стратегії для групування та ранжирування факторів конкурентоспроможності, таких як рівень витрат, якість, гнучкість тощо. При цьому вибираються лише ті фактори, які є суттєвими для прийняття стратегічних рішень і які повинні мати відповідну вагу їх відносної важливості.

Однією з важливих процедур під час вибору і розробки стратегії є формулювання переліку факторів конкурентної здатності, які ще називають критичними факторами успіху. Ці фактори мають бути розташовані за пріоритетами відповідно до відносної важливості кожного з них. Наприклад, фактор якості може бути розцінено як більш важливий, ніж асортимент, однак менш важливий, ніж ціна. Після того, як цей перелік складено, його можна використовувати:

- як *«місток»* між прагненнями фірми та різними сферами її стратегії;
- для визначення напрямів та підвищення конкурентоспроможності.

Щоб здійснити відбір і ранжирування факторів конкурентоспроможності для визначення пріоритетів удосконалення діяльності використовують матрицю *«Важливість/Результативність»* (рис. 5.1).

Існує ціла низка інтерпретацій цієї матриці, однак у класичному варіанті передбачається, що по вертикалі вимірюється ступінь важливості факторів конкурентоспроможності для клієнтів, а по горизонталі – рівень результативності факторів. Наприклад, комбінація надзвичайної важливості для споживачів і низької результативності передбачає концентрацію зусиль менеджерів, які повинні досягнути зростання результативності.

Якщо важливість поєднується з високою результативністю, доцільно намагатися зберігати статус-кво, оскільки це оптимальна комбінація. У випадку, коли низька важливість поєднується з високою результативністю, доцільно проаналізувати обсяг ресурсів, що витрачаються на досягнення результатів, які не потрібні.

В останньому випадку, коли і важливість, і результативність знаходяться на низькому рівні, фактори конкурентоспроможності розташовуються у кінці рейтингу і практично не впливають на рішення, пов'язані з розробленням або модифікацією стратегії фірми.

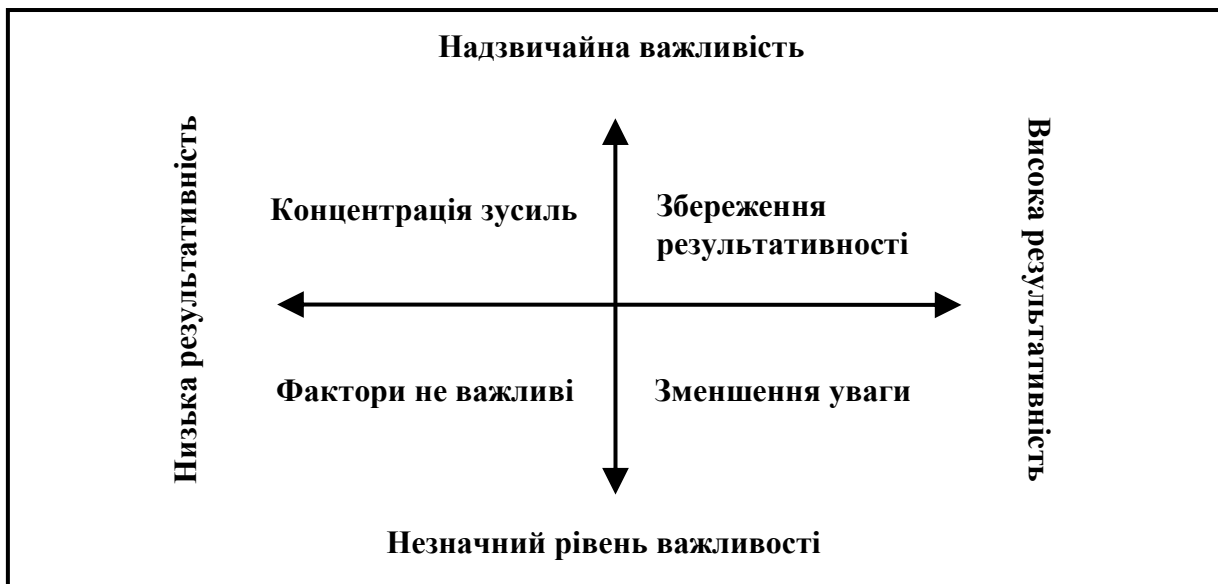


Рисунок 5.1 – Матриця «Важливість/Результативність»

На практиці для визначення важливості та результативності факторів конкурентоспроможності майже завжди використовують більш детальну шкалу, перетворюючи матрицю, зображену на рис. 5.1, у більші формати. Розглянемо варіант моделі матриці «Важливість/Результативність» у форматі 9×9.

Шкали важливості та результативності факторів конкурентоспроможності, взагалі, можуть трансформуватися для будь-якого аналізу, тобто, для різних фірм можуть бути різні критерії оцінки цих показників.

Наведемо приклад того, як визначаються 9-ти позиційні шкали вимірювання для важливості факторів конкурентоспроможності (з точки зору споживачів) та їх результативності (з точки зору менеджерів).

Отже, шкала важливості для споживачів може мати такий вигляд:

**- визначальні фактори:**

а) забезпечують вирішальну перевагу з точки зору усіх споживачів (головні чинники конкурентоспроможності);

б) забезпечують важливу перевагу з точки зору більшості споживачів – завжди розглядаються споживачами;

в) забезпечують корисну перевагу з точки зору більшості споживачів, як правило, розглядаються споживачами.

**- кваліфікаційні фактори:**

а) потрібні, щоб відповідати найвищим галузевим стандартам;

б) потрібні, щоб відповідати середнім галузевим стандартам;

в) потрібні, щоб знаходитися відносно недалеко від інших фірм.

**- менш важливі фактори:**

а) зазвичай не розглядаються споживачами, однак можуть стати важливішими у майбутньому;

б) майже ніколи не розглядаються споживачами і навряд чи будуть розглядатися у майбутньому;

в) ніколи не розглядаються споживачами і немає підстав вважати, що будуть розглядатися коли-небудь.

Далі наведемо шкалу результативності, що визначається менеджерами на основі попередньо проведеного бенчмаркінгу:

**- краще, ніж конкуренти:**

- а) значно краще, ніж найближчі конкуренти;
- б) помітно краще, ніж найближчі конкуренти;
- в) трохи краще, ніж найближчі конкуренти

**- так само, як і конкуренти:**

- а) часто трохи краще, ніж більшість конкурентів;
- б) приблизно так само, як більшість конкурентів;
- в) часто майже так, як більшість конкурентів

**- гірше, ніж конкуренти:**

- а) звичайно дещо гірше, ніж більшість конкурентів;
- б) звичайно гірше, ніж більшість конкурентів;
- в) завжди гірше, ніж більшість конкурентів.

Слід зауважити, що модифікована матриця «Важливість / Результативність», яка побудована на основі детальної 9-ти позиційної шкали, значно відрізняється від базового варіанта (рис. 5.2.).

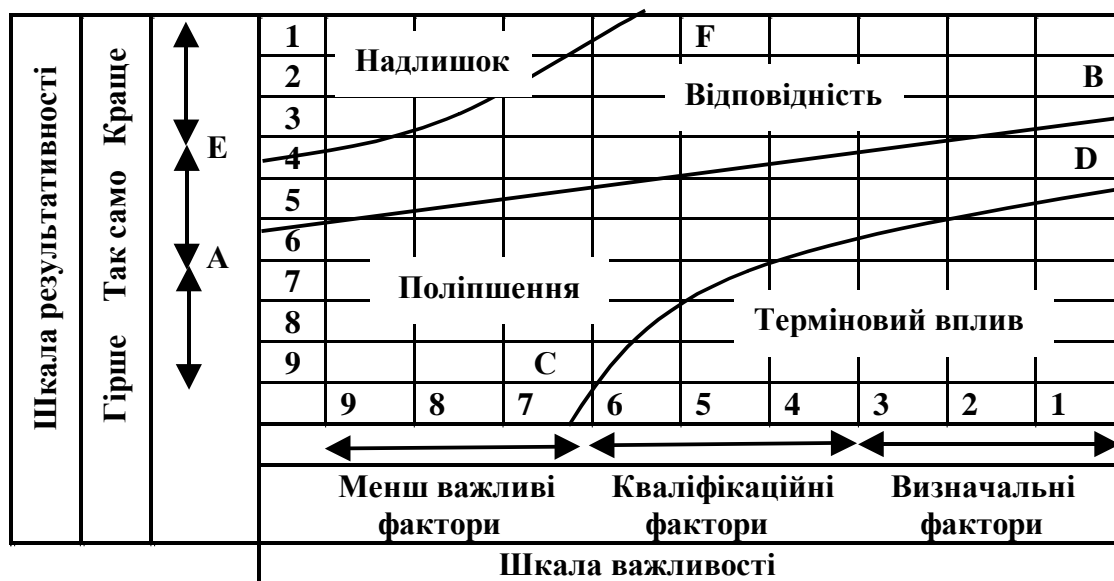


Рисунок 5.2 – Модифікована матриця «Важливість / Результативність»

**По-перше**, поле матриці поділено на чотири зони інакше, ніж це було у матриці 2x2, а, **по-друге**, – змінено орієнтацію усієї матриці.

Найважливішою відмінністю є перша лінія **AB** (рис. 5.2.), яка виділяє фактори, що не потребують удосконалення взагалі (верхня частина матриці), від тих, які потребують удосконалення у принципі (нижня частина матриці). Лінії **CD** та **EF** уточнюють пріоритетність застосування регулювального впливу на ті чи інші фактори конкурентоспроможності. Лінія **EF** відділяє фактори, які можуть бути визнані «надто» результативними з

точки зору їх низької важливості (зона надлишку), від факторів, результативність яких відповідає їх важливості (зона відповідності).

Фактори, які потрапляють у зону надлишку, повинні бути уважно проаналізовані стосовно того, чи не забагато ресурсів витрачає фірма на речі, які для споживачів є не надто важливими. Що стосується факторів, що потрапили у зону відповідності, то, зазвичай політика щодо них полягає у намаганні зберегти існуючий статус-кво і надалі підтримувати баланс результативності і важливості.

Розглянемо процес аналізу факторів конкурентоспроможності деякої умовної фірми – провідного виробника програмного забезпечення для автоматизації корпоративного управління. Для проведення аналізу за допомогою моделі «**Важливість/Результативність**» було утворено робочу групу із 7 менеджерів, з яких 5 представляли головний офіс, а 2 – регіональні відділення. Очолив робочу групу зовнішній консультант (спеціаліст зі стратегічного аналізу). Серед менеджерів групи були представники різних відділів і функціональних служб:

- відділ маркетингу - 3 (головний офіс -1, регіональні відділення - 2) ;
- відділ розробки програмного забезпечення - 3 (усі з головного офісу);
- відділ сервісного обслуговування –1 (головний офіс).

Відповідно до плану роботи, складеного керівником групи, дослідження слід провести у 7 етапів, за участю на кожному з них усіх менеджерів груп.

Розглянемо процедури аналізу, що були виконані менеджерами:

**Етап 1.** Очолювана керівником робоча група зібралася на сесію (зібрання), на якій було визначено основні принципи стратегічного підходу до управління фірмою; окреслено перелік критеріїв конкурентоспроможності; визначено, де пролягає межа між визначальними та кваліфікаційними факторами; розглянуто проблеми взаємодії відділу проектування і розробки програмного забезпечення і відділу маркетингу.

**Етап 2.** Група вибрала продукт «**Вавілон Бест**», який був найкраще відомий користувачам і давав найбільший обсяг виручки та прибутку, тобто був оптимальним об'єктом для аналізу.

**Етап 3.** Група визначила перелік факторів конкурентоспроможності, які найбільше впливали на популярність програмного продукту на ринку. Менеджери включили до переліку такі ключові фактори:

- ціна програмних продуктів;
- надійність програмних продуктів;
- ергономічність програмних продуктів;
- відповідність програмних продуктів стандарту MRP;
- реклама і дистрибуція програмних продуктів;
- технічна документація;
- професійний рівень консультантів;
- контакти і підтримка зв'язку з клієнтами.

**Етап 4.** Кожен з менеджерів визначив рейтинг для переліку факторів

конкурентоспроможності, розташували їх за ознакою важливості для клієнтів таким чином, щоб найважливіші фактори опинилися у перших рядках переліку, а не дуже важливі – в останніх рядках. Менеджери здійснювали рейтинг індивідуально, без будь-якого обговорення між собою.

**Етап 5.** Група визначила рівень результативності за кожним фактором порівняно з основними конкурентами, використовуючи матеріали, зібрані за допомогою попередньо проведеного бенчмаркінгу.

**Етап 6.** На підставі визначених значень важливості та результативності було нанесено позначки на поле матриці (рис. 5.3.), після чого обговорено позицію кожного фактора конкурентоспроможності, визначено пріоритетність уваги до кожного з них у подальшому.

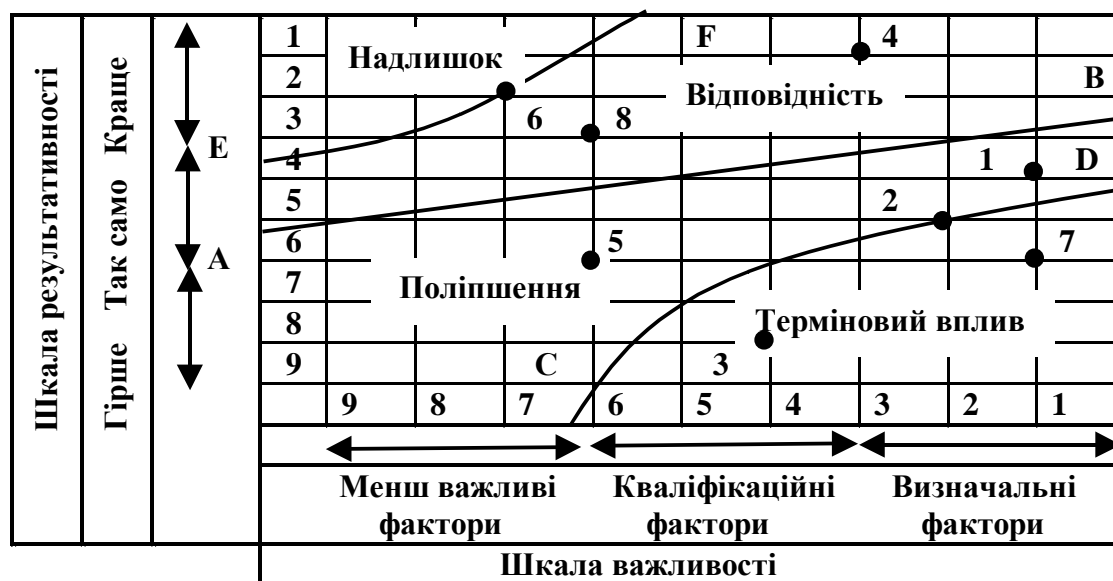


Рисунок 5.3 – Аналіз факторів конкурентоспроможності матрицею «Важливість / Результативність»

**Етап 7.** На цьому етапі було повторено процедуру аналізу факторів конкурентоспроможності для інших, не таких популярних, товарів серії (етапи 1-6). Група проаналізувала відмінності та відхилення у позиціях факторів конкурентоспроможності, які стосувалися різних програмних продуктів, і дійшла остаточного висновку щодо необхідності регулювального впливу на такі фактори (рахуються у порядку зменшення пріоритетності):

- професійний рівень консультантів (зона термінового впливу);
- ергономічність (зона термінового впливу);
- ціна програмних продуктів (зона поліпшення);
- надійність програмних продуктів (зона поліпшення);
- реклама і дистрибуція програмних продуктів (зона поліпшення).

Визнано, що програмний продукт компанії практично повністю відповідає стандарту **MRP**. У зону відповідності потрапив також фактор «Контакти і підтримка зв'язку з клієнтами».

Лише один з факторів конкурентоспроможності – «Технічна документація» опинився у зоні надлишку. Однак під час аналізу виявлено, що витрати на розробку та оформлення технічної документації на програмні продукти цілком виправдані.

Таким чином, за допомогою матриці *«Важливість/Результативність»* було визначено перелік факторів конкурентоспроможності фірми, визначено пріоритетність їх розвитку та удосконалення, отримано корисну інформацію для прийняття рішень щодо модернізації стратегії фірми.

## 5.2 Дискримінантний аналіз

Крім факторів конкурентоспроможності, у багатьох ситуаціях (під час проведення бенчмаркінгу, під час дослідження ринків збуту, видів товарів, джерел ресурсів, тощо) необхідно правильно розподілити об'єкти, що вивчаються, на окремі групи щодо ключових пріоритетів.

Оскільки основною метою стратегічного аналізу є глибоке дослідження саме стратегічних, а не поточних проблем, необхідно правильно окреслювати сферу першочергової уваги і не витрачати час на вирішення другорядних завдань. Діагностика та прогнозування зовнішніх та внутрішніх процесів організації передбачає застосування різних методів одно- і багатовимірною групування об'єктів та виділення серед них тих груп (категорій, класів), які є стратегічно важливими. Серед цих методів можна назвати дискримінантний, кластерний, факторний, компонентний та регресійний аналізи.

Розглянемо спочатку техніку дискримінантного аналізу на прикладі розподілу конкурентів деякої умовної компанії на окремі групи з урахуванням стратегічних пріоритетів. Слід зауважити, що такий аналіз можна застосовувати лише тоді, коли є певне уявлення про характер тих груп об'єктів, які планується виділити з генеральної сукупності.

Наприклад, якщо аналітику необхідно згрупувати конкурентів, він повинен знати, на які групи їх можна поділити. У разі, коли стратегічним пріоритетом компанії є боротьба за лідерство у галузі, найпростішим варіантом розподілу конкурентів буде виділення групи лідерів і групи інших фірм, які не претендують на лідерство. Деталізацією цього групування може бути виділення окремих груп, наприклад таких як «членджери» (послідовники) та фірми-новачки.

Припустимо, що у галузі, яка досліджується, працює 10 фірм, які можуть бути визначені як конкуренти деякої умовної компанії. Критичні процеси, які було визначено при проведенні бенчмаркінгу, характеризуються низкою індикаторів, серед яких було обрано для аналізу три:

- обсяг продажу;
- рентабельність продажу;
- співвідношення «якість-ціна» (формується експертами за шкалою від 0 до 10).



Дані, які будуть використані для розрахунків, наведено у табл. 5.1.

Таблиця 5.1 – Показники компаній – конкурентів

Фірма-конкурент	Обсяг продажу, млн. грн.	Рентабельність, %	«Якість-ціна», бали
1	48	6	5
2	70	9	8
3	76	8	5
4	33	13	6
5	53	7	4
6	24	12	8
7	40	11	9
8	79	10	5
9	39	8	7
10	68	6	8
<i>Середнє:</i>	53	9	6,5

Завдання полягає у тому, щоб визначити правило, тобто, кількісну межу, яка б відділяла організації групи лідерів від усіх інших підприємств.

Для того, щоб розпочати процедуру визначення цієї межі, яка називається дискримінантною лінією, слід отримати дві вибірки (відповідно до кількості груп, які ми плануємо сформувати), причому у першу мають увійти представники лідерів, а у другу – представники інших фірм.

Кількість об'єктів у кожній з двох вибірок, які називаються зразковими, має бути не меншою, ніж кількість ознак об'єктів, обраних для дискримінантного аналізу. Отже, у нашому прикладі в обидві вибірки необхідно включити не менше, ніж по три організації.

Припустимо, що ми вибрали по три організації, враховуючи їх ринкові позиції (кількісним критерієм тут може бути обсяг продажу):

*вибірка1*: номери 2,3,8 (найбільші обсяги продажу);

*вибірка2*: номери 4,6,9 (найменші обсяги продажу).

На першому етапі дискримінантного аналізу визначаються середні значення ознак кожної організації спочатку для першої, а потім для другої вибірки. При цьому застосовуються формули:

$$\begin{aligned}\bar{X}_i^{(1)} &= \sum_{j=1}^{n_1} x_{ij}^{(1)} / n_1, \\ \bar{X}_i^{(2)} &= \sum_{j=1}^{n_2} x_{ij}^{(2)} / n_2.\end{aligned}\tag{5.1}$$

де  $\bar{X}_i^{(1)}$ ,  $\bar{X}_i^{(2)}$  – елементи векторів стовпців  $X_1$  та  $X_2$ , для  $i=1, j, m$ ;

$n_1$  та  $n_2$  - кількість об'єктів у першій та другій вибірках відповідно.

Вектори-стовпці у першій та другій вибірках будуть мати вигляд:

$$\bar{X}_1 = \begin{pmatrix} \bar{X}_1^1 \\ \bar{X}_1^2 \\ \bar{X}_1^3 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 75 \\ 9 \\ 6 \end{pmatrix}, \quad \bar{X}_2 = \begin{pmatrix} \bar{X}_2^1 \\ \bar{X}_2^2 \\ \bar{X}_2^3 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 75 \\ 9 \\ 6 \end{pmatrix}.$$

Після цього потрібно визначити коваріаційні матриці  $S_1$  і  $S_2$  розмірністю  $m \times m$  для першої та другої зразкових вибірок відповідно. Для розрахунку елементів матриць використовуються формули:

$$S_1 = [(\sum_{k=1}^{n_1} x_{ik}^{(1)} - x_i^{(1)})(x_{ik}^{(1)} - x_i^{(1)})], m \times m \quad (5.2)$$

$$S_2 = [(\sum_{k=1}^{n_2} x_{ik}^{(2)} - x_i^{(2)})(x_{ik}^{(2)} - x_i^{(2)})] m \times m \quad (5.3)$$

Після проведення розрахунку матриці будуть мати такий вигляд:

$$S_1 = \begin{bmatrix} 42 & 3 & -15 \\ 3 & 2 & 0 \\ -15 & 0 & 6 \end{bmatrix}, \quad S_2 = \begin{bmatrix} 114 & -27 & -9 \\ -27 & 14 & -1 \\ -9 & -1 & 2 \end{bmatrix}.$$

Далі оцінюємо сумарну внутрішньовибіркову дисперсію:

$$S' = S_1 + S_2, \quad S' = \begin{bmatrix} 156 & -24 & -24 \\ -24 & 16 & -1 \\ -24 & -1 & 8 \end{bmatrix}. \quad (5.4)$$

Матриця сумарної внутрішньовибіркової дисперсії може бути використана лише в оберненому вигляді, тобто, наступним етапом розрахунків є знаходження оберненої матриці  $S'^{-1}$ .

$$S'^{-1} = \begin{bmatrix} 0.0263 & 0.0447 & 0.0844 \\ 0.0447 & 0.1390 & 0.1514 \\ 0.0844 & 0.1514 & 0.3970 \end{bmatrix}.$$

Маючи значення оберненої матриці можна розрахувати значення вектора дискримінантних множників  $C = \{ C_1, C_2, \dots, C_m \}$  за формулою:

$$C = S'^{-1} \left( \bar{X}_1 - \bar{X}_2 \right). \quad (5.5)$$

Отже, вектор дискримінантних множників  $C$  визначиться як:

$$C = \begin{bmatrix} 0.956 \\ 1.491 \\ 2.928 \end{bmatrix}.$$

Тепер побудуємо дискримінантну функцію:

$$Z = C_1X_1 + C_2X_2 + \dots + C_mX_m, \quad Z = 0.956X_1 + 1.491X_2 + 2.928X_m. \quad (5.6)$$

За цією функцією визначаються відповідні значення  $Z$  для кожної з 10-ти фірм, які ми намагаємося згрупувати (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 – Значення дискримінантної функції  $Z$  для фірм-конкурентів

<i><b>ФІРМИ-КОНКУРЕНТИ</b></i>	<i><b>ДИСКРИМІНАНТНА ФУНКЦІЯ Z</b></i>
<b>1</b>	<b>69,4541</b>
<b>2</b>	<b>103,7341</b>
<b>3</b>	<b>99,1919</b>
<b>4</b>	<b>68,4882</b>
<b>5</b>	<b>72,7951</b>
<b>6</b>	<b>64,2531</b>
<b>7</b>	<b>80,9785</b>
<b>8</b>	<b>105,0411</b>
<b>9</b>	<b>69,6929</b>
<b>10</b>	<b>97,3490</b>

На основі цих показників розраховується межа дискримінації, причому, можуть застосовуватись різні способи. Наприклад, найпростішим способом є визначення середніх значень дискримінантних функцій для першої та другої вибірок окремо, а потім знаходження середнього арифметичного цих значень.

$$Z = (Z^{(1)} + Z^{(2)}) / 2, \quad (5.7)$$

де  $Z$  – межа дискримінації;

$Z^{(1)}, Z^{(2)}$  – середні значення дискримінантних функцій для першої і другої вибірок відповідно.

Враховуючи те, що до першої вибірки було обрано 2-й, 3-й і 8-й об'єкти, а до другої – 4-й, 6-й і 9-й, можна визначити межу дискримінації. Вона буде дорівнювати 86. Таким чином, отримано кількісний критерій для поділу підприємств-конкурентів на дві групи.

Оскільки у першу зразкову вибірку включали великі організації, а у другу - всі інші, то до першої групи - групи лідерів - будуть належати організації, у яких значення дискримінантної функції перевищують межу дискримінації (див. табл. 5.2). Номери цих підприємств: 2,3,8,10. Відповідно, організацій з номерами 1,4, 5, 6, 7, 9 увійдуть до другої групи.

Цінність дискримінантного аналізу для стратегічного аналітика полягає у тому, що з його допомогою можна зосередитися на дослідженні тих об'єктів, які є дійсно стратегічно важливими. Якщо організація намагається увійти до групи лідерів у своїй галузі, необхідно точно знати, хто з конкурентів реально може з ними змагатися і які необхідно запланувати заходи для боротьби з ними.

### **5.3 Кластерний аналіз**

У деяких випадках аналітики зустрічаються з необхідністю багатовимірною групуванням об'єктів за допомогою прийомів кластерного аналізу. На відміну від дискримінантного аналізу, кластерне групування не передбачає використання зразкових вибірок. Ми можемо навіть точно не знати, скільки кластерів (груп) буде нами виділено. З такою ситуацією можна зустрітися при вивченні суб'єктів ринку (споживачів, постачальників, виробників), характеристик товарів, класифікації затрат тощо.

Методика кластерного аналізу базується на поняттях подібності об'єктів або їх ознак (залежно від того, що групується, - об'єкти чи ознаки). За допомогою підбору найбільш «подібних» одиниць виконується розподіл сукупності на кластери (групи).

Наприклад, для прогнозування попиту на продукцію фірми досить часто потрібно проводити сегментацію цільових ринків або, точніше, сегментацію споживачів. При цьому потенційні споживачі розглядаються за сукупністю ознак, якими можуть бути: вік, стать, освіта, професія, місце проживання, схильності та ціннісні орієнтири тощо. Кластерний аналіз дозволяє сегментувати як споживачів (за принципом «знизу вгору»), об'єднуючи їх у групи з одночасним врахуванням вибраних для класифікації ознак, або групувати ознаки, тобто, характеристики споживачів, в окремі кластери.

Методику кластерного аналізу можна також успішно застосовувати для групування інших об'єктів чи ознак. Припустимо, що необхідно згрупувати доступні для компанії «Амелія» канали розподілу, які характеризуються такими ознаками:

- *економічна доцільність*;
- *керованість*;
- *придатність*.

**Канали розподілу** – це маркетинговий термін, який означає сукупність незалежних організацій, які беруть участь у процесі просування товару або послуг від виробника до споживача. У деяких випадках кана-

ли розподілу спрощено називають *посередниками*.

Під час визначення *економічної доцільності* каналу розподілу враховується співвідношення між обсягами продажу та витратами, що пов'язані з його використанням. Для визначення *рівня керованості* оцінюється система контролю діяльності каналу. І, нарешті, *придатність* каналу розподілу можна оцінити за його гнучкістю у довгостроковому періоді (здатність швидкої адаптації до нових умов ринку).

Для того, щоб продемонструвати техніку кластерного аналізу, не будемо зосереджуватися на способах оцінки кожного з каналів розподілу. Припустимо, що в результаті було отримано певні значення для кожного каналу розподілу (табл. 5.3), виражені у формі натуральних чисел у діапазоні [0 – 30] (чим більше число, тим вища оцінка каналу розподілу).

Для проведення кластерного аналізу можна вибирати різні способи, наприклад, *метод дендритів*. Дендрит – це ламана лінія, якою з'єднані два будь-яких об'єкти з обраної нами множини (або дві будь-які ознаки об'єкта, якщо групуються ознаки об'єктів). Дендрит може розгалужуватися, однак не може містити замкнених ламаних ліній.

Таблиця 5.3 – Оцінка каналів розподілу компанії «Амелія»

<i>КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ</i>	<i>ОЦІНКА, БАЛИ</i>
<i>1</i>	<i>19</i>
<i>2</i>	<i>14</i>
<i>3</i>	<i>4</i>
<i>4</i>	<i>10</i>
<i>5</i>	<i>26</i>
<i>6</i>	<i>6</i>
<i>7</i>	<i>9</i>
<i>8</i>	<i>13</i>
<i>9</i>	<i>7</i>
<i>10</i>	<i>17</i>

Як міра подібності між об'єктами будуть використовуватися показники відстаней, які складають матрицю відстаней (табл. 5.4.) і розраховуються як абсолютне значення різниці між оцінками *i*-го та *j*-го об'єктів. У кожному стовпці матриці відстаней вибирається мінімальне число, яке показує найменшу відмінність між певною парою об'єктів (у табл. 5.4 найменші числа затінено). Отже, ми можемо виписати декілька пар об'єктів (у цьому прикладі – десять пар), які мають мінімальні відстані між собою:

1-10; 2-8; 3-6; 4-7; 5-1; 6-9; 7-4; 8-2; 9-6; 10-1.

У наведеному переліку деякі зв'язки зустрічаються двічі, наприклад, 1 -10, 10 - 1, або 6 - 9, 9 - 6. У такому випадку одна з пар викреслюється. Крім того, якщо у різних парах є спільні об'єкти (наприклад, 3-6 і 6-9), вони об'єднуються між собою і утворюють зв'язки на зразок 3-6-9. Отже, у підсумку отримуємо зв'язки:

1-5-10; 2-8; 3-6-9; 4-7.

Таблиця 5.4 – Матриця відстаней між оцінками каналів розподілу

НОМЕР ОБ'ЄКТА	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0	5	15	9	7	13	10	6	12	2
2	5	0	10	4	12	8	5	1	7	3
3	15	10	0	6	22	2	5	9	3	13
4	9	4	6	0	16	4	1	3	3	7
5	7	12	22	16	0	20	17	13	19	9
6	13	8	2	4	20	0	3	7	1	11
7	10	5	5	1	17	3	0	4	2	8
8	6	1	9	3	13	7	4	0	6	4
9	12	7	3	3	19	1	2	6	0	10
10	2	3	13	7	9	11	8	4	10	0

Ці сукупності об'єктів ще не можна вважати дендритом, оскільки вони не зв'язані між собою в єдине ціле. Тому потрібно врахувати найменші відстані між кожною одиницею однієї сукупності та одиницями інших сукупностей. Серед цих відстаней вибираються найменші, які вважаються зв'язками, що з'єднують окремі сукупності об'єктів.

Аналізуючи матрицю відстаней, можна помітити, що найменші відстані існують між такими об'єктами, що належать до різних сукупностей:

7-9; 2-10; 8-9; 4-10.

Тепер ми можемо побудувати дендрит, у якому всі об'єкти зв'язані між собою (рис. 5.4). Над лініями, які зв'язують окремі об'єкти, у дужках вказано відстані між ними.

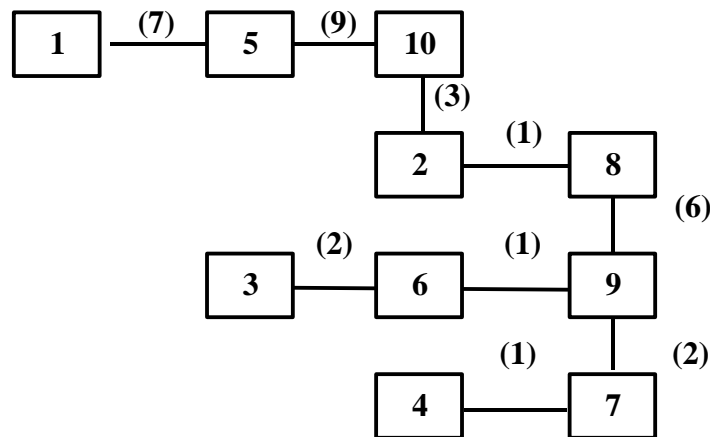


Рисунок 5.4 – Дендрит каналів розподілу компанії «Амелія»

Після того, як процес побудови дендриту завершено, його слід розбити на окремі кластери (групи). Припустимо, що ми точно не знаємо, на яку кількість кластерів доцільно розбити сукупність каналів розподілу. Тоді потрібно виконати такі дії.

По-перше, зв'язки між об'єктами у дендриті впорядковуються за зменшен-

ням їх величини, після чого розраховуються відношення величин сусідніх зв'язків за формулою:

$$I_2 = d_1/d_2, \quad I_3 = d_2/d_3, \dots, \quad I_{n-1} = d_{n-2}/d_{n-1}. \quad (5.8)$$

У цьому прикладі значення загальної кількості зв'язків, яку можна позначити як  $\kappa$ , дорівнює 9. Отже, за значенням  $\kappa=9$  знаходимо значення  $I_k$  (табл. 5.5).

Таблиця 5.5 – Розрахунок відношень між сусідніми зв'язками (відстаней)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
$D$	9	7	6	3	2	2	1	1	1
$I_k$	-	1,29	1,17	2,00	1,50	1,00	2,00	1,00	1,00

По-друге, визначається кількість кластерів  $k$  за допомогою нерівності  $i < i$  (за  $k = 2, 3, \dots, n-2$ ). З даних таблиці 5.5 видно, що ця нерівність виконується для:

$$k = 3 (1,17 < 2,00);$$

$$k = 6 (1,00 < 2,00).$$

Знаходимо мінімальне значення серед  $i_j$  та  $i_k$ :

$$\min \{1,17; 1,00\} = 1,00.$$

Отже, кількість кластерів (груп) для розбиття каналів розподілу дорівнює 6 ( $k = 6$ ). Для визначення складу кожного кластера у дендриті розривається 5 ( $\kappa-1$ ) зв'язків, які характеризуються найбільшими відстанями між об'єктами.

Деякі проблеми можуть виникнути тоді, коли потрібно розірвати один з двох або більше зв'язків між об'єктами, які мають однакові значення відстаней. У дендриті (див. рис. 5.4) легко визначити перші чотири зв'язки, які необхідно розірвати – це комбінації 5-10, 1-5, 8-9, 10-2. Однак існує відразу два зв'язки з однаковими відстанями: 3-6 і 9-7. Вирішити, який саме зв'язок слід розірвати, ми повинні на підставі інших критеріїв. Припустимо, що ми з певних причин надаємо перевагу розірванню зв'язку 9-7. Внаслідок цього розподіл приводить до утворення таких груп (номери кластерів вказано у порядку зменшення оцінок каналів розподілу):

1-й кластер: канал розподілу № 5 (оцінка 26);

2-й кластер: канал розподілу № 1 (оцінка 19);

3-й кластер: канал розподілу № 10 (оцінка 17);

4-й кластер: канали розподілу №№ 2, 8 (оцінка 14, 13 відповідно);

5-й кластер: канали розподілу №№ 4, 7 (оцінка 10, 9 відповідно);

6-й кластер: канали розподілу №№ 9, 6, 3 (оцінка 7, 6, 4 відповідно).

Зазвичай, у реальній ситуації для групи з 10 об'єктів виділяти аж 6 кластерів недоцільно, однак не варто забувати, що ми розглядали лише умов-

ний приклад, метою якого було ознайомлення з технікою кластерного аналізу, особливо у ситуаціях, коли кількість кластерів з самого початку була невідома. Припустимо тепер, що з самого початку планувалося виділити 4 кластери. Тоді процедура кластеризації сукупності об'єктів (каналів розподілу) буде дуже простою: необхідно у дендриті розірвати 3 зв'язки з найбільшими значеннями, тобто зв'язки 5-10, 1-5, 8-9.

Таким чином, наші кластери будуть включати такі об'єкти:

*1-й кластер:* канал розподілу № 5;

*2-й кластер:* канал розподілу № 1;

*3-й кластер:* канали розподілу №№ 10, 2, 8;

*4-й кластер:* канали розподілу №№ 4, 7, 9, 6, 3.

На практиці можна застосовувати не тільки метод дендритів, але й інші прийоми кластерного аналізу. Ці питання детально розглядаються у спеціальній науковій літературі, тому зауважимо лише, що кластерний аналіз, незважаючи на формалізацію його процедур, значною мірою носить евристичний характер, тобто вимагає від аналітика прийняття рішень на основі логічного осмислення конкретної ситуації.

Отже, вищезрозглянуті методики стратегічного групування мають незаперечну цінність для досягнення правильної орієнтації дослідження; зосередження на ключових факторах, підрозділах, продуктах чи групах споживачів; уникнення помилок у виборі інструментів аналізу.



## 6 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩ ПІДПРИЄМСТВА (SWOT-АНАЛІЗ)

### 6.1 Загальна характеристика методики *SWOT-аналізу*

Одним з найпопулярніших інструментів стратегічного управління, що дозволяє побудувати стратегічний баланс та проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є так званий *SWOT-аналіз* (*SWOT* – це абревіатура чотирьох англійських слів: *S* – *Strengths* – сильні сторони, *W* – *Weaknesses* (слабкі сторони), *O* – *Opportunities* (можливості), *T* – *Threats* (загрози)).

Стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією у майбутньому.

*SWOT-аналіз* спрямований на визначення, у загальних рисах, корпоративної стратегії компанії з урахуванням одночасного впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

*SWOT-аналіз* має як переваги, так і недоліки, які потрібно знати і враховувати (табл. 6.1). Позитивні риси, у більшості випадків, все ж таки переважають негативні.

Таблиця 6.1 – Переваги та недоліки *SWOT-аналізу*

Переваги	Недоліки
Систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування	Суб'єктивність вибору та ранжирування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів	Слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень
Періодична діагностика ринку та ресурсів фірми	Погана адаптація до середовища, що постійно змінюється

Під час вибору для фірми оптимальної стратегії аналітики, у загальному випадку, користуються двома підходами:

- від внутрішніх факторів (сильні і слабкі сторони) до зовнішніх (можливостей розвитку та загроз) – власне *SWOT-аналіз*;
- від зовнішніх факторів до внутрішніх – *TOWS-аналіз*.

Обидва підходи взаємно доповнюють один одного. Якщо перший з них дозволяє з'ясувати, яким чином фірма може впливати на зовнішнє середовище, то другий показує вплив зовнішніх факторів на перспективи діяльності. Під час застосування цих підходів формуються дві стратегії (рис. 6.1):

- *стратегія адаптації до середовища*;
- *стратегія формування середовища*.

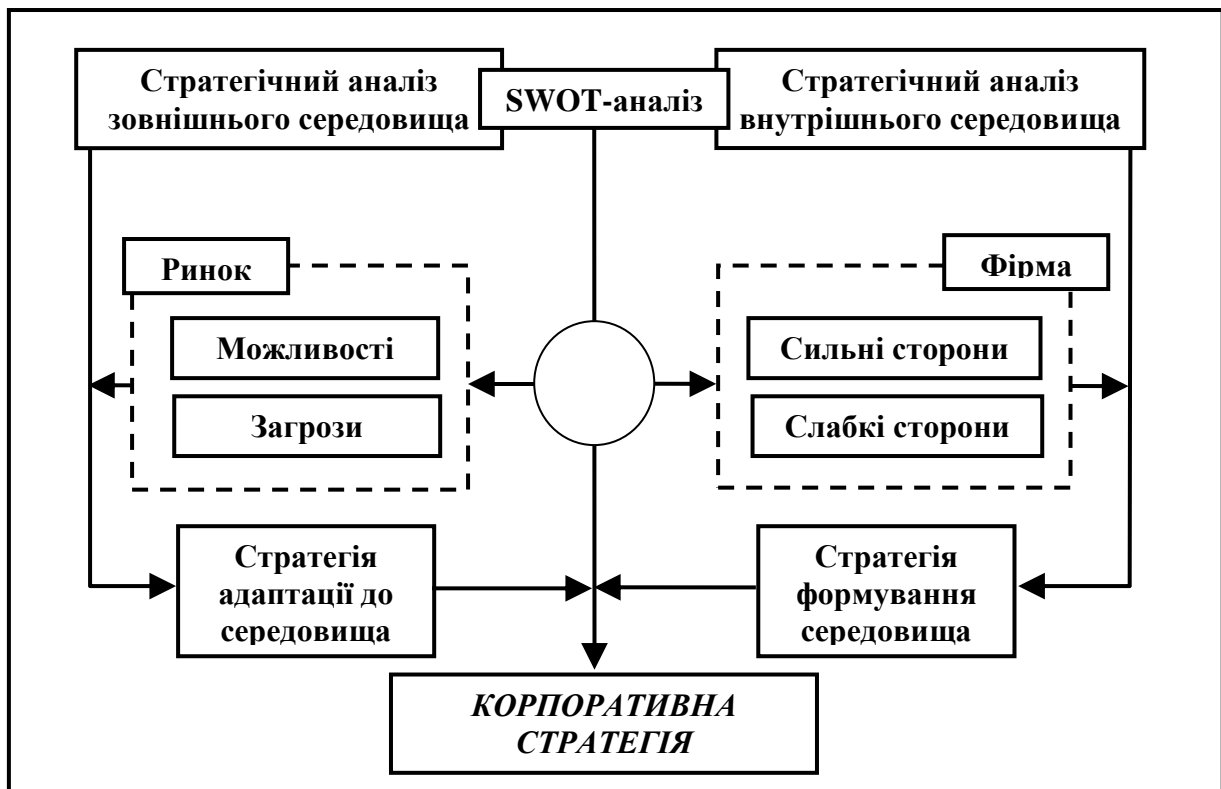


Рисунок 6.1 – *SWOT-аналіз* для формування корпоративної стратегії

Перша з них є результатом аналізу можливостей і загроз ринку (зовнішнього середовища), а друга – аналізу сильних та слабких сторін фірми (внутрішнього середовища). Обидві стратегії реалізуються одночасно, оскільки фірма є відкритою системою, яка змінюється під впливом навколишнього середовища і, в свою чергу, впливає на нього.

#### **Аналіз зовнішнього середовища**

**Цілі зовнішнього аналізу.** Основне призначення аналізу зовнішнього середовища – це виявлення та усвідомлення можливостей та загроз, які можуть виникнути у майбутньому, для того, щоб правильно визначити стратегію та загальну політику компанії.

Під **можливостями** розуміють позитивні тенденції і явища зовнішнього середовища, які можуть привести до збільшення обсягу продажів і прибутку. Ними можуть бути, наприклад, зростання доходів населення та підприємств, ослаблення позицій конкурентів і т.п.

**Загрози** – це негативні тенденції і явища, що здатні за відсутності відповідної реакції підприємства послабити його конкурентний статус. До них можна віднести, наприклад, зниження купівельної спроможності, несприятливі демографічні зміни, жорсткість державного регулювання.

Можливості та загрози необхідно оцінювати за окремими розділами, кожен з яких може і, навіть, повинен містити цілу низку **факторів зовнішнього середовища** – сукупності активно діючих суб'єктів і сил, які знаходяться поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва організації та можуть вплинути на її стратегію. За ступенем їх впливу ви-

діляють **фактори макросфери**, для яких застосовується так званий **PEST-аналіз**, та **галузеві фактори**, аналіз яких розглянуто у п'ятому розділі даного посібника.

Методика **PEST-аналізу**, відповідно аббревіатури **PEST** (**P** – *Political-legal* – політика-право; **E** – *Economic* – економіка; **S** – *Sociocultural* – соціокультура; **T** – *Technological* – технологія), виділяє такі розділи аналізу зовнішніх факторів, як: **економіка**, **політика**, **технологія** – науково-технічний прогрес, **соціум** – соціальна сфера (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – **PEST** - фактори макросфери

Політика	R	Економіка	E
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Урядова стабільність</li> <li>2. Зміна законодавства</li> <li>3. Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності</li> <li>4. Державне регулювання конкуренції в галузі</li> <li>5. Податкова політика</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад)</li> <li>2. Курс національної валюти та ставка рефінансування</li> <li>3. Рівень інфляції</li> <li>4. Рівень безробіття</li> <li>5. Ціни на енергоресурси</li> </ol>	
Соціум	S	Технологія	T
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демографічні зміни</li> <li>2. Зміна структури доходів</li> <li>3. Ставлення до праці та відпочинку</li> <li>4. Соціальна мобільність населення</li> <li>5. Активність споживачів</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державна технічна політика</li> <li>2. Значимі тенденції в області НДДКР</li> <li>3. Нові продукти (швидкість відновлення та освоєння нових технологій)</li> <li>4. Нові патенти</li> </ol>	

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

Аналіз **економічного аспекту** дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються та розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їх ділової активності.

Вивчення **соціального компонента** спрямоване на те, щоб усвідомити та оцінити вплив таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів і таке інше.

Аналіз **технологічного компонента** дозволяє передбачати можливості, що пов'язані з розвитком науки та техніки, вчасно перелаштуватися на виробництво та реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

**Порядок проведення PEST-аналізу.** У загальному випадку виділяють такі етапи проведення зовнішнього аналізу:

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, які мають високу ймовірність реалізації та впливи на функціонування підприємства.

2. Оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума ваг повинна дорівнювати одини-

ці, що забезпечується нормуванням.

3. Оцінюється степінь впливу кожного фактора-події на стратегію підприємства за 5-бальною шкалою: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» – відсутність впливу, загрози.

4. Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу та підраховується сумарна зважена оцінка.

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності компанії реагувати на поточні та прогнозні фактори зовнішнього середовища. Наприклад, оцінка 3,05, що отримана у прикладі (табл. 6.3), показує, що реакція компанії на стратегічні фактори знаходиться на середньому рівні.

Таблиця 6.3 – Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<b>МОЖЛИВОСТІ</b>			
Сприятлива демографічна ситуація	0,05	4	0,20
Розвиток роздрібної мережі	0,10	2	0,20
Державна підтримка малого бізнесу	0,20	5	1,00
Економічна стабілізація	0,15	1	0,15
<b>ЗАГРОЗИ</b>			
Посилення державного регулювання	0,15	4	0,60
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,10	4	0,40
Нові технології	0,15	2	0,30
Зниження активності споживачів	0,10	2	0,20
Сумарна оцінка	1,0		3,05

Перелік розділів аналізу факторів зовнішнього середовища можна розширювати або скорочувати так само, як і перелік факторів, що їм належать, наприклад, як це показано у табл. 6.4

Таблиця 6.4 – Приклад переліку зовнішніх можливостей та загроз

<b>МОЖЛИВОСТІ</b>	<b>ЗАГРОЗИ</b>
<b>Економіка</b>	
Економічне зростання країни	Інфляція
<b>Політика/ законодавство</b>	
Зростання законодавчої стабільності	Посилення податкового тиску
<b>Науково-технічний прогрес</b>	
Розвиток інноваційних технологій	Зростання залежності від інновацій
<b>Природне середовище</b>	
Формування ринку екологічно безпечних товарів	Негативна екологічна ситуація
<b>Соціальна сфера</b>	
Підвищення культурно-освітнього рівня населення	Зменшення народжуваності

**Аналіз внутрішнього середовища (сильних і слабких сторін). Сильні сторони** внутрішнього середовища – це досвід і ресурси підприємств-

ва, а також стратегічно важливі сфери діяльності, що дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі.

**Слабкі сторони** внутрішнього середовища – це недоліки та обмеження, що стоять на заваді успіху.

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища компаній необхідно оцінювати за аналогічною методикою, поділяючи його на окремі розділи, що охоплюють усі напрямки діяльності підприємства, до них, у загальному випадку, відносять **маркетинг, виробництво, фінанси, організація та кадри**, кожен з яких повинен містити низку факторів. Наприклад, аналітики можуть вважати перевагою високу ринкову частку фірми, можливість економії на масштабах виробництва чи наявність значного власного капіталу. У той же час низький рівень сервісного обслуговування, застаріле обладнання, низька рентабельність та неефективний менеджмент є слабкими місцями фірм (табл. 6.5).

Таблиця 6.5 – Приклад переліку сильних та слабких сторін фірми

<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>	<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>
<b>Маркетинг</b>	
Висока ринкова частка	Низький рівень сервісу
<b>Виробництво</b>	
Можливість економії	Застаріле обладнання та технології
<b>Фінанси</b>	
Наявність значного власного капіталу	Низька рентабельність
<b>Організація фірми</b>	
Раціональна організація структури	Неефективний менеджмент
<b>Кадри</b>	
Висока кваліфікація персоналу	Неадекватна система оплати і стимуляції праці

Оцінка факторів сильних і слабких сторін зовнішнього середовища може проводитися у порівнянні з ринковим лідером за шкалою інтервалів шляхом присвоєння кожному фактору певної ваги, наприклад, від 1 (незначущий фактор) до 5 (значущий фактор). Дивись табл. 6.6.

**Визначення головних переваг.** Стратегія повинна враховувати сильні і слабкі сторони бізнесу та опиратися на його **головні переваги**, які характеризують виняткову компетенцію (унікальні переваги) підприємства у вирішенні поставлених задач.

Унікальні переваги ґрунтуються на особливо ефективному поєднанні ресурсів, які діляться на **відчутні** та **невловимі**.

**Відчутні ресурси** – це фізичні та фінансові активи підприємства, що відображаються в бухгалтерському балансі (основні фонди, запаси, кошти і т.п.). Вони визначають технічну компетенцію підприємства.

**Невловимі ресурси** – це, як правило, якісні характеристики бізнесу.

Таблиця 6.6 – Сильні та слабкі сторони підприємства

Показники	Ступінь важливості показника (у балах від 1 до 3)	Бальна оцінка конкурентоспроможності				
		1	2	3	4	5
<b>Сильні сторони:</b>						
- наявність оригінальних конструкторських розробок	3				*	
- економічність експлуатації	2					*
- невеликі габарити та гарна маневреність	3			*		
<b>Разом</b>		<b>31</b>				
<b>Слабкі сторони:</b>						
- вузький асортимент продукції, невисока доля продукції	3				*	
- негнучка цінова політика	2			*		
- нерозвинена збутова мережа	2			*		
<b>Разом</b>		<b>24</b>				

Сюди відносять:

- не пов'язані з людьми невлітими активи - торговельна марка, вигідне місце розташування, престиж, імідж підприємства;
- невлітими людські ресурси - спеціальні знання персоналу, досвід, популярність управлінської команди.

На відміну від сильних і слабких сторін, для яких можлива внутрішня оцінка, унікальні переваги підприємства повинні сприйматися споживачами як такі, що мають для них певну цінність. Наприклад, для споживачів велике значення має популярність торговельної марки, вигідне місце розташування, години роботи, кадри (сфера послуг) і т.п.

За умов конкуренції відбувається «розмивання» унікальних переваг підприємства, і згодом вони втрачають свою силу.

З позиції значимості для бізнесу можна виділити три категорії ключових компетенцій:

1. **«Відпрацьовані»**, які вже взяті на озброєння основними конкурентами та перетворилися у свого роду галузеві стандарти. Вони не дають підприємству конкурентних переваг і є обов'язковою умовою виживання на ринку.

2. **«Безперспективні»**, які на даний час ще мають силу, однак у найближчому майбутньому можуть стати широкодоступними. У коротко- і середньостроковому періоді фірмі слід їх захищати та максимально використовувати. Однак базою довгострокової стратегії вони бути не можуть.

3. **«Стійкі»** компетенції, які підприємство може захищати протягом тривалого часу.

Під час розроблення стратегії необхідно дати обґрунтовану оцінку

наявних ресурсів і унікальних переваг. Нижче наведено перелік ключових питань для їх аналізу:

1. Які унікальні переваги має фірма на цей час, як довго вони збережуть свою силу та коли можуть стати галузевими «стандартами»?

2. Яким чином ці переваги можуть бути «захищені», розвинені та використані у рамках стратегії?

3. Чи здатне підприємство на базі наявних ресурсів створити нові, оригінальні комбінації ресурсів, які в майбутньому можуть бути трансформовані в його головні переваги?

4. Чи враховуються унікальні переваги підприємства в його виробничій, збутовій і науково-технічній політиці?

Взагалі ж слід відзначити, що під час вибору факторів аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ слід уважно стежити за тим, щоб вони не повторювалися, адекватно стосувалися того або іншого розділу, були суттєвими та мали реальне відношення до фірми.

Необхідно також уникати і помилок під час визначення того, що є можливістю, а що є загрозою, оскільки для різних фірм однакові фактори можуть мати протилежний вплив. Наприклад, інфляція у більшості випадків визначається як економічна загроза, однак у деяких випадках підприємства (переважно, невиробничої сфери) можуть перетворити цей фактор на сприятливу для себе можливість.

**Методика SWOT-аналізу.** Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на полях матриці **SWOT-аналізу** (табл. 6.7.), кожне з яких має певні позначення:

- **поле СиМ** – поєднання сильних сторін і можливостей;
- **поле СлМ** – поєднання слабких сторін і можливостей;
- **поле СиЗ** – поєднання сильних сторін і загроз;
- **поле СлЗ** – поєднання слабких сторін і загроз.

Таблиця 6.7 – Матриця **SWOT-аналізу**

	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<b>Можливості</b>	<b>СиМ</b>	<b>СлМ</b>
<b>Загрози</b>	<b>СиЗ</b>	<b>СлЗ</b>

Фактори, що складають матрицю **SWOT-аналізу**, обов'язково повинні перевірятися стосовно наявності ефекту синергетизму, внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені.

Наприклад, впровадження нових технологій та автоматизація виробництва призводить до зростання рівня постійних витрат, що, у свою чергу, робить підприємство вразливішим від коливань попиту на продукцію. Або інша ситуація – зростання законодавчої стабільності (позитивний, на перший погляд, фактор) призводить до активізації інвесторів та посилення конкуренції, що може бути для загрозою, а не можливістю.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці *SWOT-аналізу* можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії фірми (табл. 6.8).

Таблиця 6.8 – Стратегічні рекомендації *SWOT-аналізу*

	$\Pi > С$	$\Pi < С$
$M > 3$	<i>max-max</i>	<i>min-max</i>
$M < 3$	<i>max-min</i>	<i>min-min</i>

До цих стратегій належать:

- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей (*стратегія «max-max»*);
- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз (*стратегія «max-min»*);
- стратегія мінімізації впливу слабких сторін фірми за рахунок використання зовнішніх можливостей (*стратегія «min-max»*);
- стратегія мінімізації впливу слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз (*стратегія «min-min»*).

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії необхідно вибрати, потрібно порівняти внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози.

Якщо сильні сторони фірми переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз, рекомендується стратегія *«max-max»*. У цій ситуації фірма повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на НДР, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів, тощо.

Стратегія *«min-max»* рекомендується для фірм, де переважають слабкі сторони і які мають сприятливі ринкові можливості. Фірмі слід прагнути посилити конкурентні позиції у галузях, де це можливо, з ліквідацією слабких підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Стратегію *«max-min»* застосовують ті фірми, які опинилися у досить складній ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання (позиція оборони). Ці фірми можуть завойовувати окремі ринкові ніші, однак більшість зусиль має бути спрямована на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Найгірша доля очікує фірми, що знаходяться у лівій нижній клітинці. Вони змушені застосовувати стратегію *«min-min»*, змістом якої є поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів в інші галузі тощо.



## 6.2 Ідентифікація та аналіз зовнішніх можливостей і загроз

Ринкові можливості та загрози значною мірою визначають стратегії підприємств. Залежно від загальноекономічних умов, а також ситуації на ринку у конкретній галузі майбутня діяльність підприємства може бути як багатообіцяючою, так і безперспективною.

На практиці під час проведення *SWOT-аналізу* у тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, застосовуються прийоми ранжирування та імовірнісної оцінки факторів. При цьому можуть бути використані дві методики:

- вибираються тільки «*парні*» фактори можливостей і загроз (наприклад, «*зростання грошових доходів населення*» – це можливість, а «*зменшення грошових доходів населення*» – це загроза);

- фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними (наприклад, вихід на ринок іноземних конкурентів з низьким рівнем витрат – це загроза, яка під час аналізу не має «*парної*» до неї можливості).

Розглянемо приклад застосування *SWOT-аналізу* для деякої уявної компанії «&». Нехай її аналітики аналізують набори «парних» зовнішніх можливостей та загроз, що наведені у табл. 6.9.

Таблиця 6.9 – Оцінка зовнішніх можливостей і загроз компанії

ЗОВНІШНІ МОЖЛИВОСТІ				ЗОВНІШНІ ЗАГРОЗИ			
Фактори	$M_i$	$P_{Mi}$	$M_i P_i$	Фактори	$Z_i$	$P_{Zi}$	$Z_i P_i$
Зростання доходів населення	10	0.3	3.0	Зменшення доходів населення	10	0.7	7.0
Вихід на нові ринки	8	0.6	4.8	Скорочення ринку	8	0.4	3.2
Поява нових технологій	4	0.4	1.6	Відсутність нових технологій	4	0.6	2.4
Зниження торговельних та митних бар'єрів	4	0.2	0.8	Збільшення торговельних та митних бар'єрів	4	0.8	3.2
Ослаблення позицій конкурентів	6	0.5	3.0	Посилення позицій конкурентів	6	0.5	3.0
Зниження податкового тиску	8	0.1	0.8	Зростання податкового тиску	8	0.9	7.2
Разом	40	-	14	Разом	40	-	26

Для кожного з  $n$  факторів ( $M_i/Z_i$  – можливостей/загроз) вибирається, відповідно, певна оцінка за 10-бальною шкалою, враховуючи ступінь важливості, де  $i$  – номер фактора (за умови, що  $M_i = Z_i$ ). При цьому, для кожної пари визначаються ймовірності  $P_{Mi}$  та  $P_{Zi}$  таким чином, щоб дотримувалася умова  $P_{Mi} + P_{Zi} = 1$ . Загальна ж оцінка можливостей ( $M$ ) і загроз ( $Z$ ) розраховується за формулами:

$$M = \sum M_i P_i ; Z = \sum Z_i P_i ; i = 1, 2, \dots, n.$$

Як видно з табл. 6.9, зовнішні можливості (14 балів) нашої компанії оцінюються нижче, ніж загрози (26 балів). Це означає, що компанія буде позиціонуватися у нижній половині матриці *SWOT-аналізу* (див. табл. 6.8).

Для того, щоб однозначно визначити рекомендовану стратегію, необхідно буде провести ще й аналіз сильних і слабких сторін компанії.

Методика *SWOT-аналізу* за вибором незалежних факторів зовнішніх можливостей і загроз подібна розглянутій вище, однак при цьому вищенаведені умови  $M_i = Z_i$  та  $Pm_i + Pz_i = 1$  не виконуються, а у самій таблиці може бути неоднакова кількість факторів можливостей і факторів загроз.

Під час проведення аналізу зовнішніх факторів досить часто виникає проблема формалізації і кількісного оцінювання різних економіко-соціальних категорій і явищ. Для оцінювання різних зовнішніх факторів у стратегічному аналізі застосовуються різноманітні коефіцієнти, індекси, тести і т.п. Наприклад, якщо необхідно проаналізувати, який рівень нестабільності очікує на підприємство у майбутньому, можна використати тест *Ансоффа*:

1. Необхідно визначити головний ринок, який має вирішальне значення в процесі зростання підприємства і формування прибутку.

2. Використовуючи табл. 6.10, вибрати опис у кожній з трьох категорій, який найкраще характеризує ринок протягом останніх 5-ти років. За «*шкалою нестабільності*» в останньому рядку таблиці слід поставити кожному опису певне число (1, 2, 3 і т.д.).

3. Необхідно розрахувати середнє значення трьох вибраних чисел. Наприклад, якщо компанія оцінює складність ринку у 4 бали, повторюваність подій в 4,5 бала, а прогнозованість майбутнього в 3,5 бали, то середнє значення буде дорівнювати:  $(4 + 4,5 + 3,5) / 3 = 4$  бали

Таблиця 6.10 – Аналіз рівня нестабільності

ФАКТОРИ	ОПИС				
	Національний ринок, економіка		Регіональний ринок, технологія	Глобальний (міжнародний) ринок	
Повторюваність подій	знайомі події	Екстрапольовані події	Дискретні знайомі події	Дискретні незнайомі події	
Майбутні зміни	Незначні зміни	Прогнозовані зміни	Передбач. зміни	Частково передбач.	непередбачувані
Шкала нестабільності	1	2	3	4	5

Якщо знайдене середнє значення перебільшує 3,5 бали, в управлінні майбутньою діяльністю підприємства не можна покладатися на той досвід, який виправдовував себе у минулому. Це можна пояснити тим, що:

- конкурентне середовище, добре знайоме на регіональному або національному рівнях, може різко змінитися у разі виходу на глобальний (міжнародний) рівень;

- стратегія, яка раніше приносила успіх, може бути неефективною у

нестабільному майбутньому середовищі;

- прогнози очікуваних можливостей і загроз є досить ненадійні.

Наведемо ще один приклад. Відомо, що одним з головних зовнішніх факторів діяльності підприємства є конкуренція, яка становить для нього як можливість, так і загрозу. Кількісно можна оцінити конкуренцію за показником *інтенсивності конкуренції*, що формується під впливом:

- *характеру розподілу ринкових часток між конкурентами;*

- *темпів зростання ринку;*

- *рентабельності ринку тощо.*

Для оцінки характеру розподілу ринкових часток між конкурентами використовують індекс Герфіндаля:

$$I_h = \sum H_i^2 \quad \text{при} \quad H_i = OP_i / OP, \quad i = 1, 2, \dots, n,$$

де  $I_h$  – індекс Герфіндаля;

$H_i$  – частка  $i$ -го підприємства у загальному обсязі реалізації продукції;

$OP$  – обсяг реалізації продукції  $i$ -го підприємства;

$OP$  – загальний обсяг реалізації продукції на ринку;

$n$  – загальна кількість підприємств виробників продукції.

За допомогою індексу Герфіндаля вимірюється ступінь монополізації ринку а також рівень конкуренції. Якщо  $I_h < 0.4$ , можна стверджувати, що ринок є нестабільним, а конкуренція – високою. Для  $0.4 < I_h < 0.7$  інтенсивність конкуренції вважається середньою, а для  $I_h > 0.7$  – незначною.

Відзначимо також, що під час проведення аналізу зовнішніх можливостей і загроз необхідно враховувати два важливих аспекти.

*По-перше*, під час аналізу зовнішнього середовища не слід механічно підставляти дані у готові моделі та отримувати результат.

Для однакових даних може існувати кілька ймовірних сценаріїв розвитку подій у галузі. Недоцільно також використовувати і спрощені моделі аналізу або покладатися на інтуїцію під час прийняття рішень.

*По-друге*, аналіз зовнішніх можливостей і загроз повинен бути своєчасним і ґрунтуватися на актуальній і перевіреній інформації.

Ці дві умови вказують на необхідність творчого та оперативного підходу до проведення *SWOT-аналізу* щодо вивчення можливостей та загроз зовнішнього середовища.

### 6.3 Аналіз сильних і слабких сторін підприємства

Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін рекомендується здійснювати як порівняльний аналіз, причому головний напрям уваги має спрямовуватися на конкурентоспроможність підприємства. Це означає, що внутрішні фактори – це, насамперед, фактори конкурентоспроможності.

Аналітики, які намагаються провести стратегічний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, повинні оцінити його відносні досяг-

нення за цілою низкою показників, серед яких виділяють такі групи:

1. **Прибутковість** (обсяг прибутку, прибутковість інвестованого капіталу, виплати дивідендів на акцію, прибутковість їх збуту та ін.);

2. **Репутація (імідж)**, яка може бути описана такими поняттями як прихильність споживачів, довіра ділових партнерів тощо;

3. **Продуктивність** (витрати на одиницю продукції, середньоденний виробіток тощо);

4. **Продукція**, її структура та асортимент;

5. **Фінансові ресурси** (структура капіталу, випуск акцій, рух коштів, зміна оборотності капіталу, виплата дивідендів тощо);

3. **Виробничі потужності, будівлі і споруди** (квадратні метри, постійні витрати та інші показники);

7. **Дослідження і впровадження новинок** (прямий і непрямий ефект, грошові та якісні показники);

8. **Організація фірми** (заходи із впровадження нових управлінських структур, створення нових підрозділів);

9. **Трудові ресурси** (підвищення професійного рівня, дисципліна і т.п.);

10. **Соціальна відповідальність** (працевлаштування безробітних, підтримка благодійних фондів і організацій і т.п.).

Перераховані вище показники можуть ранжуватися за важливістю («зважуватися») або оцінюватися без зважування. Другий підхід, коли кожен фактор має певний ваговий коефіцієнт, теоретично більш обґрунтований і тому рекомендується для практичного застосування.

Конкурентна сила ( $C_j$ ) підприємства визначається шляхом порівняння оцінок підприємства з оцінками основних конкурентів. Досить часто подібні оцінки здійснюються у ході реалізації бенчмаркінгового проекту, однак в деяких випадках застосовується оцінка «абсолютної» конкурентної сили  $C_{авс}$ .

Оцінка абсолютної конкурентної сили підприємства здійснюється за такою методикою:

- вибирається перелік факторів, що визначають сильні і слабкі сторони діяльності підприємства;

- здійснюється порівняння оцінок цих факторів з оцінками найсильніших конкурентів за таким виразом:

$$C_{авс} = \sum_{i=1}^n (C_i - \max_j C_{K_{ij}}), \quad j = 1, 2, \dots, m,$$

де  $C_i$  – оцінка  $i$ -го фактора конкурентної сили/слабкості підприємства;

$C_{K_{ij}}$  – оцінка  $i$ -го фактора конкурентної сили/слабкості  $j$ -го конкурента;

$n$  – кількість факторів аналізу;

$m$  – кількість конкурентів.

Наприклад, визначимо «абсолютну» конкурентну силу  $C_{авс}$  деякої уявної компанії «&» у порівнянні з показниками чотирьох інших

фірм-конкурентів (табл. 6.11). При цьому, не втрачаючи загальності підходу та для спрощення викладу аналізу, зважування факторів не будемо використовувати.

Таблиця 6.11 – Визначення звичайних та абсолютних конкурентних сил компаній

	ФАКТОР	ОЦІНКА (0 ... 10 балів)					
		$C_{ki1}$	$C_{ki2}$	$C_{ki3}$	$C_{ki4}$	Компанія «&»	
						$C_i$	$C_i - \max C_{kij}$
1	Прибутковість	8	7	7	9	8	-1
2	Репутація (імідж)	6	6	8	7	8	0
3	Продуктивність	7	7	8	7	10	2
4	Продукція	6	6	6	7	9	2
5	Фінансові ресурси	7	6	8	8	7	-1
6	Виробничі потужності	5	5	7	7	6	-1
7	Впровадження новинок	4	5	6	6	8	2
8	Організація фірми	6	7	6	7	7	0
9	Трудові ресурси	6	7	7	8	8	0
10	Соціальна відповідальність	4	5	7	7	9	2
<b>КОНКУРЕНТНА СИЛА</b>		<b>36</b>	<b>61</b>	<b>70</b>	<b>73</b>	<b>80</b>	<b>(<math>\Sigma</math>) = 5</b>

Звичайна оцінка конкурентної сили нашої компанії «&» становить 80 балів – найвище значення серед фірм-конкурентів. Цей показник дозволяє здійснити попарне порівняння з конкурентною силою конкурентів (наприклад, компанія «&» випереджає найближчого 4-го конкурента на 7 балів, 4-й конкурент випереджає 3-го на 3 бали і т.д.).

Абсолютна конкурентна сила – це показник, який має інакший зміст. Він дозволяє визначити позицію фірми, що досліджується, відносно деякої умовної «ідеальної» компанії.

Отже, абсолютна конкурентна сила компанії «&» оцінюється у 5 балів. Для того, щоб знати мало це чи багато, необхідно за даними таблиці визначити абсолютну силу усіх чотирьох конкурентів. Цей показник становить -27, -22, -13 і -9 балів для 1-го, 2-го, 3-го і 4-го конкурентів відповідно. Як бачимо, лише компанія «&» має додатне значення абсолютної конкурентної сили і випереджає за цим показником найближчого конкурента на 14 балів (5 - (-9)).

Показник конкурентної сили  $C_i$  і показник абсолютної конкурентної сили  $C_{авс}$  використовуються як індикатори для остаточного визначення позиції підприємства за допомогою матричної моделі *SWOT-аналізу*.

У попередньому підрозділі було з'ясовано, що для компанії «&» зовнішні загрози перевищують можливості, тобто позиція компанії має бути десь у нижній половині матриці *SWOT*. Тепер можна точно визначити цю позицію – поле  $Cu3$  (див. табл. 6.7), якій відповідає стратегія «*max-min*». Таким чином, компанія «&» повинна використовувати свою кон-

курентну силу для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання.

Розглянута методика *SWOT-аналізу* може мати багато модифікацій. При цьому, однак, незмінною залишається ідея порівняння зовнішніх можливостей та загроз, а також сильних і слабких сторін внутрішнього середовища. Ця методика є дієвим інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє зробити перший крок для оцінки стратегічних позицій і перспектив розвитку фірми.

## 7 РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕС-ОДИНИЦЬ

### 7.1 Підґрунтя стратегії одиниць бізнесу

Визначення бізнесу включає вирішення таких основних питань:

- які потреби споживачів будуть задовольнятися діяльністю фірми?
- яких груп споживачів це торкнеться?
- як будуть задовольнятися потреби (відмітні компетентності)?

Потреби споживачів пов'язані з диференціацією продукції (процес використання відмітних конкурентних переваг під час проектування товарів та послуг з метою задоволення конкретних потреб споживачів). Маркетингова сегментація – це шлях розподілу ринку на групи споживачів, який заснований на існуючих розбіжностях їх потреб. При цьому компанія може концентруватися на одному або декількох сегментах ринку. Загалом же, чіткість вибору кола продукт-ринку – це відмітна компетентність, що забезпечує підґрунтя стратегії на рівні стратегічних зон господарювання.

### 7.2 Створення конкурентних переваг на рівні господарських підрозділів (стратегічних зон господарювання)

**Поняття та види конкуренції.** *Конкурентна перевага* – це ті характеристики та властивості товару або марки, а також специфічні форми організації бізнесу, які забезпечують підприємству певну перевагу над своїми конкурентами. Конкурентна перевага завжди є відносною у порівнянні з підприємством, що займає найкращу позицію на ринку товару або послуг.

Відносна конкурентна перевага обумовлюється різними факторами. Залежно від створюваних переваг фактори конкурентоспроможності підрозділяються на дві групи:

- *зовнішні переваги;*
- *внутрішні переваги.*

Конкурентна перевага є *«зовнішньою»*, якщо вона заснована на *відмітних якостях товару та послуг*, які є *цінністю для покупців* з точки зору рівня їх якості, дизайну, особливих характеристик і т.п. Стратегія, що впливає із зовнішньої конкурентної переваги, - це стратегія диференціації продукту. Вона базується на *ноу-хау* у сфері маркетингу, перевазі підприємства у виявленні та задоволенні очікувань споживачів, які на цей час не задоволені існуючими товарами.

*Внутрішня* конкурентна перевага заснована на *превазі (лідерстві)* підприємства з точки зору *витрат та управління*. Внутрішня перевага забезпечує більшу рентабельність, стійкість підприємства до зниження ціни товару, і тому є цінністю для виробника.

**Базові стратегії конкуренції.** Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та становлять основу *ділової (конкурентної) стратегії* підприємства.

Під діловою стратегією (бізнес-стратегією) розуміється стратегія розвитку бізнес-одиниці, або стратегія діяльності підприємства на певному товарному ринку. Головною метою даної стратегії є створення та утримання конкурентних переваг підприємства. Сукупність бізнес-стратегій становить основу *портфельної (корпоративної) стратегії* організації.

Існує кілька напрямків досягнення конкурентних переваг, однак найзагальнішими прийнято вважати такі:

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

Перші три напрямки М. Портер називає базовими стратегіями, маючи на увазі їх універсальну застосовність, тобто, вони є базовими, оскільки будь-які види бізнесу або галузі наслідують їх незалежно від того, стосуються вони виробництва, обслуговування чи є й зовсім неприбутковими підприємствами. Характерні їх риси відображені у табл. 7.1.

Таблиця 7.1 – Основні характеристики базових стратегій

	<i>Цінове лідерство</i>	<i>Диференціація</i>	<i>Фокусування</i>
<i>Продуктова диференціація</i>	Низька (в основному за ціною)	Висока (в основному за властивостями)	Від низької до високої (ціна властивість)
<i>Сегментація ринку</i>	Низька (масовий ринок)	Висока (багато ринкових сегментів)	Низька (один або небагато сегментів)
<i>Відмітна компетентність</i>	Виробництво, кер-ня матеріалами	НДДКР, збут і маркетинг	Усі види відмітної компетентності

Разом з тим, слід відзначити, що основою ділової стратегії можуть бути також і такі характеристики бізнесу, як *інновації* або *глобалізація*.

Вибір конкретної стратегії конкуренції здійснюється з урахуванням ряду факторів, головними з яких є:

- *ключові умови (фактори) успіху* досліджуваного ринку товарів;
- *сильні та слабкі сторони* щодо ключових факторів успіху;
- *стратегічний потенціал фірми* та можливості його посилення.

### 7.3 Стратегія цінового лідерства

*Умови реалізації та ризики цінового лідерства.* Ціновий лідер вибирає низький рівень продуктової диференціації та ігнорує сегментацію ринку. Стратегія цінового лідерства спрямована на досягнення конкурентних переваг за рахунок низьких цін на товари (низької собівартості) у порівнянні з конкурентами. Така стратегія потребує оптимальних розмірів виробництва, розвиненої збутової мережі, захоплення певної частки ринку, використання ресурсозберігаючих технологій та твердого контролю усіх видів витрат. Домінуючу роль у даній стратегії відіграє виробництво.

Можна сказати, що лідерство у витратах – це агресивна стратегія, що спрямована на досягнення ефективності виробництва. Реалізація конкуре-



нтних переваг цінових лідерів можлива, коли:

- попит реагує на ціну;
- відсутня можливість для диференціації товарів та послуг;
- товари галузі стандартизовані, їх можна придбати у різних фірмах;
- є доступ до джерел дешевої сировини, робочої сили або інших джерел зниження собівартості продукції.

Однак спроби досягти лідерства у витратах можуть бути пов'язані з ризиком і навіть втратою переваг. Наприклад, концентрація уваги на зменшенні витрат може перешкодити підприємству побачити зменшувану чутливість до ціни або зміни у способах використання продукту.

До числа основних ризиків, що пов'язані з лідерством у витратах, можна віднести:

- появу нових технологій, що зводить нанівець переваги у низьких цінах;
- нездатність вловити необхідність зміни продукції або ринку у результаті надмірного захоплення проблемою зниження собівартості;
- інфляційне зростання витрат, що підриває здатність компаній до зниження собівартості;
- появу нових досконаліших товарів;
- зміну переваг споживачів на користь якості і таке інше.

***Перевага цінового лідерства щодо п'яти сил конкуренції.*** Цінові лідери мають ефективний захист проти п'яти сил конкуренції:

- підприємство-лідер здатне протистояти своїм прямим конкурентам у випадку цінової війни та діставати прибуток за ціною, мінімально припустимою для конкурентів;
- великі покупці не можуть домагатися зниження ціни нижче рівня, прийняттого для найпотужніших (перших двох за величиною витрат) виробників у галузі;
- низькі витрати у сфері виробництва забезпечують захист проти сильних постачальників, оскільки надають підприємству більшу гнучкість у випадку підвищення вхідних витрат;
- лідерство створює додатковий бар'єр входу для нових конкурентів і одночасно може відгородити ринок від товарів-замінників.

Таким чином, здатність цінових лідерів встановлювати нижню межу галузевих цін захищає їх ринкову позицію.

#### **7.4 Стратегія диференціації**

***Мета та види диференціації.*** Метою *диференціації (відокремлення товарів та послуг на ринку)* є додання товару унікальних (у порівнянні з товаром основних конкурентів) властивостей, які важливі для покупця (більш висока якість, наявність особливих характеристик, методи збуту, обслуговування після продажу і т.п.). За допомогою диференціації підприємство прагне створити ситуацію монополістичної конкуренції, у якій воно

завдяки унікальності продукції має значну ринкову силу.

Диференціація може приймати різні форми:

- **продуктова диференціація;**
- **диференціація іміджу;**
- **сервісна диференціація.**

**Продуктова диференціація** – це пропозиція продуктів з характеристиками або дизайном кращим, ніж у конкурентів. Її основу становлять товарний асортимент продукції підприємства (група аналогічних або тісно пов'язаних між собою товарів). У рамках продуктової диференціації можуть пропонуватися вузькі асортименти, при цьому говорять про **фокусування на диференціацію**, або на різноманітний асортимент продукції.

**Диференціація іміджу** – це створення іміджу організації та/або продуктів, які з кращої сторони відрізняють їх від конкурентів. В умовах застосування диференціації іміджу підприємство може випускати продукцію під різними торговельними марками для різних сегментів ринку.

**Сервісна диференціація** – це пропозиція різноманітного та більш високого (у порівнянні з конкурентами) рівня послуг, що супроводжує продавані товари (терміновість і надійність поставок, установа, обслуговування після продажу, навчання та консультація клієнтів).

**Умови реалізації та ризики диференціації.** Можна виділити декілька необхідних умов для успішної реалізації стратегій диференціації. До основних з них можна віднести такі:

- існує багато відмітних характеристик, які цінують споживачі;
- переважає цінова конкуренція;
- ознаки диференціації не можуть бути імітовані без значних витрат;
- попит на продукцію різноманітний за структурою.

Стратегії диференціації властиві такі специфічні ризики:

- розрив у цінах щодо конкурентів може стати настільки великим, що зберегти прихильність до диференційованої марки неможливо;
- потреба у диференційованій продукції знижується у міру того, як ця продукція стає більш звичною;
- сприйняття диференціації знижується у випадку імітації (копіювання) відмітних властивостей товару.

**Перевага диференціації щодо п'яти сил конкуренції.** Диференціація, як і цінове лідерство, захищає підприємство від п'яти конкурентних сил, однак зовсім іншим способом.

Щодо **прямих конкурентів** диференціація знижує замінність товару, підсилює прихильність до марки, зменшує чутливість до ціни та, тим самим, підвищує рентабельність.

**Прихильність споживачів** до певної торговельної марки послабляє їх тиск на підприємство та ускладнює прихід на ринок нових конкурентів.

**Підвищена рентабельність** продукції збільшує стійкість до можливого зростання витрат у результаті дій сильного постачальника.

**Унікальні властивості товарів** та завойована прихильність покуп-

ців захищають підприємство від *товарів-замінників*.

Наявність унікальних властивостей вимагає, як правило, більш високих витрат, що приводить до зростання ціни. Однак успішна диференціація дозволяє досягти більшої рентабельності, оскільки споживачі готові платити за унікальність продукції. Стратегії диференціації вимагають значних вкладень у функціональний маркетинг і особливо в рекламу, щоб довести до покупців інформацію про особливості запропонованого товару.

## 7.5 Стратегія фокусування

**Стратегія фокусування**, або вузької спеціалізації, зумовлює вибір обмеженої за масштабами сфери господарської діяльності з різко окресленим колом споживачів. Дана стратегія полягає у концентрації діяльності підприємства на відносно невеликій цільовій групі споживачів, частини товарних асортиментів, якому-небудь аспекті діяльності. Вона радикально відрізняється від попередніх стратегій, оскільки заснована на виборі вузької області конкуренції усередині галузі (ринкової ніші).

Ніша ринку може бути визначена з погляду географічної унікальності, спеціальних вимог до використання продукції або її особливих характеристик, важливих для учасників ніші.

Причиною вибору такої стратегії є відсутність або недостатність ресурсів та посилення бар'єрів входу на ринок. Тому стратегія фокусування властива, як правило, невеликим підприємствам. Умови реалізації стратегії фокусування та ризику, що їй притаманні, наведено у табл. 7.2.

Таблиця 7.2 – Характеристики стратегії фокусування

<b>Необхідні ринкові умови</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- існують ринкові ніші, де можна сконцентрувати діяльність;</li><li>- розмір ринкової ніші забезпечує прибутковість, є потенціал для зростання;</li><li>- конкуренти не розглядають нішу ринку як ключовий фактор успіху;</li><li>- ресурси дозволяють якісно обслуговувати споживачів ринкової ніші</li></ul>
<b>Ризики</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- ніша стає такою привабливою, що переповняється конкурентами;</li><li>- розходження між послідами цільового сегмента ринку та ринку у цілому можуть скоротитися;</li><li>- конкуренти можуть проникнути на обраний цільовий ринок і досягти більш високого рівня спеціалізації.</li></ul>

## 7.6 Вибір стратегії інвестицій

**Інвестиційна стратегія** відноситься до суми ресурсів, людських і фінансових, які повинні давати конкурентні переваги. Базові стратегії забезпечують конкурентні переваги, однак їх необхідно розвивати і підтримувати. Диференціація з цього погляду найбільш складна, оскільки компанія вкладає ресурси в багато функцій (НДДКР, маркетинг) для розвитку відмітних переваг. Приймаючи рішення щодо стратегії інвестицій,

компаніям слід враховувати їх віддачу в умовах даної конкурентної стратегії. Таких два фактори є критичними у виборі стратегії інвестицій:

- **конкурентна позиція компанії у галузі;**
- **стадія життєвого циклу галузі.**

Конкурентна позиція компанії в галузі визначається, насамперед, часткою ринку, що нею контролюється, і наявністю у ній відмітних переваг.

Кожна стадія життєвого циклу галузі висуває різні вимоги до інвестицій. Табл. 7.3 узагальнює співвідношення між стадією життєвого циклу, конкурентною позицією та інвестиційною стратегією для бізнесу.

Таблиця 7.3 – Вибір інвестиційної стратегії в одиночному бізнесі

Стадії життєвого циклу		<i>Сильна конкурентна позиція</i>	<i>Слабка конкурентна позиція</i>
	<i>Зародження</i>	Створення ринку	Створення ринку
	<i>Зростання</i>	Зростання	Концентрація ринку
	<i>Уповільнення зростання</i>	Зростання ринку	Концентрація ринку або «збір врожаю»/ліквідація
	<i>Зрілість</i>	Підтримка або збір прибутку	«Збір врожаю» або ліквідація / роздягання
	<i>Спад</i>	Концентрація ринку, «збір врожаю», зниження активності	Повний поворот, ліквідація, роздягання

На стадії зародження потрібні великі інвестиції, оскільки компанія створює свої конкурентні переваги. Вона вкладає кошти в НДДКР, збут, сервіс і т.п. Якщо компанія вклала кошти у створення конкурентних переваг, вона займе сильну конкурентну позицію. Компанії зі слабкою конкурентною позицією на всіх стадіях життєвого циклу можуть вибрати відхід для припинення своїх втрат.

На стадії зростання очевидна стратегія зростання компанії з розширенням ринку. Їй потрібні значні вкладення для підтримки свого успіху. Разом з тим компанії намагаються консолідувати існуючі маркетингові ніші і увійти в нові. Отже, вони повинні вкладати ресурси у маркетинг, і вони повинні остаточно вибрати свою базову стратегію (наприклад, слабкі компанії – фокусування).

На стадії уповільнення зростання конкуренція зростає і компаніям з потужною конкурентною позицією потрібні ресурси для розширення ринку за рахунок слабких компаній. Характер інвестицій залежить від стратегії фірм. Наприклад, для цінового лідера за умови загрози цінової війни важливі вкладення в управління вартістю, а в умовах диференціації слід підсилити продуктивний діапазон і мережі розподілу.

На стадії зрілості компанії в умовах конкуренції, що посилюється, слід захистити свої позиції. Тому інвестиції вкладаються у підтримку стратегії. На цій стадії компаніям необхідно повернути свої минулі інвестиції.

Поки нові прибутки реінвестувались у справу, дивіденди були малими, тепер же компанії можуть обрати стратегію максимальних прибутків акціонерів.

## 7.7 Практика конкурентної боротьби у галузі

У конкурентній боротьбі можна дотримуватись наступальної і захисної стратегій. Будь-які конкурентні переваги безупинно піддаються атакам конкурентів, особливо багатих ресурсами. Щоб відстояти свої переваги фірма може застосувати один із шести основних способів наступу:

- *атака на сильні сторони конкурента;*
- *атака на його слабкі сторони;*
- *загальний наступ;*
- *наступ в одному напрямку;*
- *партизанські дії;*
- *випереджувальні удари.*

Існує два основних чинники вводити у боротьбу з конкурентами, протиставляючи йому конкурентні переваги. Перша – це спроба виграти ринковий простір, перевершивши сильні сторони слабкіших суперників. Атака слабого суперника на час його найбільшої сили приносить рішучу перемогу у конкуренції. Іншим чинником є необхідність зведення на ніщо конкурентних переваг одного або кількох суперників. Критерієм успіху такої тактики є порівняння витрат на атаку з отриманими вигодами.

Звичайним шляхом агресора є викид на ринок продукту тієї ж якості за зниженою ціною. Однак наскільки така стратегія збільшує прибуток, залежить від виграшу в обсязі продажів.

Іншим типом тактики є досягнення цінового лідерства і потім – атака за зниженою ціною. Без цінових переваг атака може бути вдалою, якщо нападаючий має більше фінансових ресурсів і може втягти конкурентів у цінову війну. Під час атаки слабких сторін конкурента нападаючий переацілює свої сильні сторони безпосередньо на слабкості суперника, якими є:

- географічні регіони, де суперник контролює малу частку ринку;
- сегменти споживачів, якими суперник зневажає;
- ситуації, коли суперник відстає у якості продукції і є потенціал переключення споживачів на товари кращої якості;
- ситуації, коли суперники не можуть забезпечити адекватного обслуговування і відносно легко підвищити рівень сервісу;
- місця, де знижений рівень просування і не досить чітко визначена ринкова присутність конкурентів;
- провали в продуктових лініях ринкових лідерів, що дає можливість розвинути їх у нові великі сегменти ринку;
- ситуації, у яких лідери пропускають деякі потреби споживачів.

У загальному випадку атаки слабких сторін конкурентів мають більше шансів на успіх, ніж атаки їх сильних позицій.

Під час загального наступу агресори прагнуть розбалансувати діяльність конкурента у багатьох напрямках. Такий наступ має найкращі шанси на успіх, коли фірма має у своєму розпорядженні значні ресурси для досягнення позиції ринкового лідера і конкурентних переваг.

Наступ у генеральному напрямку включає такі дії, як захоплення нових ринків, створення нових сегментів при введенні диференціації і кращому задоволенні потреб, впровадження нових технологій. Загальна ідея полягає в отриманні істотної піонерської переваги в новій області.

**Партизанські дії** характерні для малих підприємств з невеликими ресурсами. Вони використовують принцип «бий-тікай», атакуючи в тих місцях і у такий час, коли створюються кращі можливості, ніж у конкурентів великого масштабу. Це можуть бути:

- фокусування атаки на вузькому і чітко визначеному сегменті, що слабо захищений конкурентом;
- атака фронту, де супротивник розпорошив свої ресурси;
- малі розсіяні наскоки на лідера з використанням окремих дисбалансів цін, недостатньої активності просування конкурентів, антитрестовського законодавства, патентних недоглядів і т.д.

**Випереджувальні удари** включають превентивну атаку для збереження переваги, які не можуть дублюватися конкурентом. Ними можуть бути:

- розширення продуктових можливостей на ринку з метою запобігти такій же спробі конкурента;
- використання кращої сировини та/або більш надійних постачальників замість довгострокових контрактів, або задньої інтеграції;
- захист кращих географічних позицій;
- обслуговування престижних споживачів;
- завоювання психологічного іміджу і позиції у споживачів;
- забезпечення найкращих каналів поширення у цій області.

На ринку усі фірми можуть стати об'єктами атаки з боку конкурентів (у тому числі від нових учасників ринку і фірм, що прагнуть поліпшити свої позиції). Метою **захисної стратегії** є зменшення такого ризику. Існує кілька шляхів такої діяльності:

- спроби блокувати атакуючі дії (заповнення провалів у продуктових лініях, покращення моделей товарів, підтримка низьких цін і т.п.);
- сигналізація про реальні загрози (публічні звернення до діючих фірм на ринку, плани створення адекватних виробничих можливостей, витік інформації про нові розробки, зміни в технології, введення нових товарів);
- спроби знизити прибутковість бізнесу тих, хто атакує, шляхом створення торговельних бар'єрів.

## 7.8 Стратегічні помилки, що часто зустрічаються

Вони включають:

1. Імітацію дій лідерів або сильних конкурентів, коли на ринку вже немає місця для подібних товарів і таких конкурентів.
2. Економію на маркетингу і просуванні у спробах вирішити всі проблеми на основі якості та експлуатації переваг товару.
3. Заняття багатьох слабких позицій на ринку замість однієї сильної.
4. Використання кредиту для фінансування інвестицій у нове обладнання, що знижує витрати, а потім – можливість потрапити у пастку високих постійних витрат через невеликі грошові потоки для повернення кредиту.
5. Концентрація зусиль в області НДДР, що стосується слабких, з точки зору ринкових відносин, товарів замість сильних.
6. Атака ринкових лідерів без наявності істотних конкурентних переваг або адекватної фінансової потужності.
7. Агресивні спроби захоплення частки ринку, що провокують суперників відплатити повною мірою і ціновою війною.
8. Початок зниження цін для захоплення додаткових ринків без переваги у витратах.
9. Вихід на кращу дорогу частку ринку без відповідної репутації серед споживачів відомих престижних товарів.
10. Звертання до косметичного поліпшення продукту замість реальних нововведень в істотних споживчих властивостях.

Наведені помилки, зазвичай, відбуваються у результаті поганого аналізу галузевих і конкурентних умов та/або переоцінювання своїх можливостей.

**Висновок.** Отже, вибір *конкурентної стратегії* (низькі ціни, диференціація, фокусування) визначається конкретними конкурентними перевагами фірми.

**Стратегію** цінового лідера доцільно застосовувати у ситуаціях, коли:

- продукти галузі сильно відрізняються в окремих постачальниках;
- на ринку домінує цінова конкуренція;
- існує небагато шляхів диференціації, істотної для споживачів;
- більшість споживачів використовують товар подібним чином;
- вартості переходу для споживачів між продавцями низька;
- споживачів багато і є істотні бар'єри для входу.

**Стратегія диференціації** базується на технологічній перевазі, якості, сервісі і великих коштах. Вона доцільна за:

- наявності багатьох шляхів диференціації, що оцінює споживач,
- можливості споживача диверсифікувати продукцію/сервіс;
- відсутності багатьох конкурентів, що наслідують подібні стратегії.

Конкурентна перевага *стратегії фокусування* використовується для досягнення більш низької вартості у цільовій ніші ринку або розвитку зда-

тності пропонувати споживачам у ніші щось відмінне від конкурентів. Така стратегія може бути застосована у випадках:

- розбіжності потреб або способів використання продукту;
- відсутності суперників у цьому ж ринковому сегменті;
- втраті фірмою можливості вийти на широкий ринок;
- наявності сегментів споживачів, що відрізняються за розміром, швидкістю зростання, прибутковістю та інтенсивністю п'яти конкурентних сил, що приводить до того, що деякі сегменти стають більш привабливими.

Різні атакуючі стратегічні дозволяють захистити конкурентні переваги. Стратегічний наступ може здійснюватися або на сильні сторони конкурента, або на слабкі. Наступ може бути фронтальним, партизанським або у вигляді випереджувальних ударів. Цілями, на які спрямовані атаки, можуть бути ринковий лідер, його послідовник або найслабші фірми у галузі.

Стратегічні підходи захисту позиції компанії здійснюються у формі зміцнення ринкових позицій фірми, запобігання дій конкурентів щодо збування становища, відмова конкурентів від атакуючих намірів.



## 8 РОЗРОБЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ

### 8.1 Виробничі стратегії

**Поняття та види стратегічних рішень у виробництві.** *Виробнича стратегія* – це довгострокова програма конкретних дій щодо виготовлення та реалізації продукції. Стратегічні рішення у сфері виробництва приймаються за такими напрямками:

- *фокусування виробничих потужностей;*
- *використання виробничого персоналу;*
- *розвиток організації виробництва;*
- *управління якістю продукції;*
- *розвиток виробничої інфраструктури;*
- *організація взаємин з постачальниками та іншими партнерами;*
- *управління виробництвом.*

**Базова стратегія виробництва.** Сутність даної стратегії полягає у балансуванні виробничих потужностей, робочої сили та обсягу продукції, що випускається.

Під час формування базової стратегії слід враховувати:

- технічний рівень виробничого процесу та можливість модернізації устаткування;
- кваліфікаційний потенціал і рівень забезпеченості виробничого процесу трудовими ресурсами;
- можливості швидкого переналагодження устаткування та інших необхідних дій, що пов'язані з ймовірними змінами структури, обсягу та строків виконання виробничих замовлень.

Можна виділити три альтернативи базової стратегії виробництва:

1. **Повне задоволення попиту** – підприємство робить стільки продукції, скільки її потрібно на ринку. Запаси продукції при цьому мінімальні, а витрати на її виготовлення можуть бути високими у силу постійної зміни обсягу впуску.

2. **Виробництво на середньому рівні попиту**, накопичуючи запаси продукції під час падіння попиту та задовольняючи зростаючу потребу ринку за рахунок цих накопичень.

3. **Виробництво на нижньому рівні попиту (стратегія песиміста)** – коли відсутні на ринку товари виготовляють конкуренти.

**Стратегія розміщення виробництва.** Дана стратегія розробляється для великих підприємств, що мають розвинену внутрішньо-фірмову спеціалізацію та кооперацію, і пов'язана з вибором місця виготовлення комплектуючих та складання готової продукції.

Під час розробки стратегії розміщення необхідно враховувати економічні, соціополітичні та географічні фактори, головними з яких є:

- віддаленість філії та пов'язані з цим транспортні витрати;
- наявність кваліфікованої робочої сили;

- наявність джерел сировини та ринків збуту;
- економічні пільги, пропонувані регіональним керівництвом.

**Стратегія організації виробництва.** Відмінною рисою сучасного підходу до розробки стратегії є визнання необхідності «*орієнтації на споживача*». Вона визначається обсягом випуску, асортиментом, якістю та строками поставки продукції, що встановлюються виходячи з прогнозів потреб цими товарами, поставки здійснюються у необхідній кількості та в установленій час. Стратегія організації виробництва здійснюється за допомогою розробки та реалізації таких трьох програм.

**1. Програма синхронізації виробництва** визначає сукупність дій з організації виробничої системи, що швидко реагує на зміни споживчого попиту. Тут обсяг та строки виготовлення продукції визначаються замовником, при цьому забезпечується синхронне з виробництвом надходження комплектуючих і одночасний монтаж. Дана програма полягає у вирішенні таких задач:

- визначення методів синхронізації окремих стадій і робіт;
- установлення форм і правил синхронізованого виробництва;
- формування стратегічних альтернатив і впровадження.

**2. Програма управління матеріальними потоками** на підприємстві характеризує комплекс взаємозалежних робіт з формування інтегрованої системи управління потоками матеріалів. Її реалізація полягає у формуванні логістичного підходу до організації та управління виробництвом; обґрунтуванні принципів і розробці системи виробничої логістики; визначенні функцій і розробці системи наскрізного управління матеріальними потоками, що охоплює стадії закупівлі матеріалів, виробництва та збуту.

**3. Програма підвищення організаційної гнучкості виробництва** характеризує сукупність дій для встановлення та взаємного ув'язування технічних, організаційно-технічних та економічних рішень, що пов'язані з формуванням гнучкого виробництва. Розроблення програми пов'язане з процесом прийняття рішень для практичної реалізації заходів щодо підвищення гнучкості системи та полягає у:

- визначенні основних форм прояву організаційної гнучкості та напрямків її підвищення;
- розробці методичного підходу з оцінювання, аналізу та плануванню гнучкості системи,
- формуванні гнучкого виробництва.

## 8.2 Стратегія НДДКР

**Стратегія НДДКР** – це довгострокова програма конкретних дій, що пов'язані зі створенням нової продукції та технології виробництва. Можна виділити такі складові стратегічної діяльності за даним напрямком:

**1. Технологічне прогнозування та планування.** Технологічний прогноз є частиною аналізу зовнішнього середовища. Він подає інформацію

про передбачувані технологічні тренди, нові відкриття, а також часові обрії інноваційних «проривів». План науково-технічного розвитку фокусує увагу на розподілі ресурсів усередині наукових досліджень, дослідно-конструкторських розробок і технологічної підготовки виробництва.

**2. Структура НДДКР.** Під час формування функціональної стратегії НДДКР доцільне виділення таких напрямків інноваційних робіт:

а) виявлення найефективнішого співвідношення між проведенням власних НДДКР у повному обсязі та участю підприємства у міжфірмовому співробітництві, закупівлі патентів, ліцензій, ноу-хау для проведення нової технічної політики;

б) визначення необхідного обсягу науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;

в) класифікація НДДКР за ступенем впливу на ринок (для існуючого виробництва) та виходом на нові ринки.

**3. Управління НДДКР.** Реалізація будь-якої стратегії вимагає створення адекватної системи управління, що потребує особливих вимог до управління інноваційними процесами, до яких слід віднести: ефективне використання кваліфікаційного потенціалу; можливість швидкої перебудови; наявність твердого контролю за строками та ефективністю робіт.

**Базові стратегії НДДКР.** *Наступальна стратегія* спрямована на розробку нових технологічних рішень для інтенсивного зростання та диверсифікації. Ця стратегія в передових галузях може вважатися захисною, оскільки тільки швидка та своєчасна заміна продукції дозволяє втримати свої позиції на ринку. *Захисна стратегія* спрямована на збереження конкурентної позиції. Вона містить технологічні рішення з поліпшення успішного ведення конкурентної боротьби у коротко і середньострокові періоди.

Аналіз і вибір кращої стратегії НДДКР для багатотоварної компанії можливий на основі матриці темпів зростання ринку та конкурентоспроможності. Основні стратегічні альтернативи показані на рис. 8.1.

Темпи зростання	Високі	Довгострокові НДДКР, що підтримують наступальну стратегію	Захисні НДДКР для збереження ринкової продукції	НДДКР з метою виходу на ринок: ліцензування, розбійницька стратегія
	Середні	Захисні НДДКР (тільки за необхідністю)		
	Низькі		Відмова від НДДКР	
		Сильна	Середня	Слабка
		Конкурентоспроможність		

Рисунок 8.1 – Матриця аналізу НДДКР для багатотоварної компанії

*Лицензування*, або поглинаюча стратегія, засноване на придбанні можливості поліпшення власної конкурентної позиції за рахунок використання кращих науково-технічних результатів, отриманих іншими підприємствами в ході НДДКР.

*Розбійницька стратегія* заснована на ключових компетенціях підприємства у сфері НДДКР і дозволяє отримувати високий прибуток на ранній стадії впровадження. У довгостроковій перспективі дана стратегія має успіх у тому випадку, якщо стає наступальною.

## 9 ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

### 9.1 Роль і оцінка переваг диверсифікації

Більшість компаній починають свою діяльність з одиниць бізнесу. Для таких компаній максимізація довгострокового прибутку означає, що компанія вдало конкурує у межах свого ринку, застосовуючи стратегії цінового лідерства, диференціації і фокусування (див. розділ 7). Однак ці стратегії можуть включати і вертикальну інтеграцію вперед або назад (для отримання стратегічних переваг у збуті або постачанні). Іншим шляхом є диверсифікація діяльності компанії.

У загальному випадку розвиток фірм включає три головних етапи:

- концентрація на одиночному бізнесі на національному ринку;
- вертикальна інтеграція та/або глобальна експансія до найсильнішої позиції у ключовому бізнесі;
- диверсифікація шляхом інвестицій вільних ресурсів в інші бізнеси.

Все це веде до зростання компанії, однак слід мати на увазі **«закон»** зменшуваного повернення під час збільшення **«ступеня диверсифікації»**.

Після досягнення деякого рівня екстенсивна диверсифікація, вертикальна інтеграція та інтернаціоналізація бізнесу приводять до падіння доходів на одиницю вкладеного капіталу, оскільки компанія в першу чергу експлуатує найприбутковіші сприятливі можливості, залишаючи поза увагою менш прибуткові, що обмежує можливості зростання фірм (рис. 9.1).

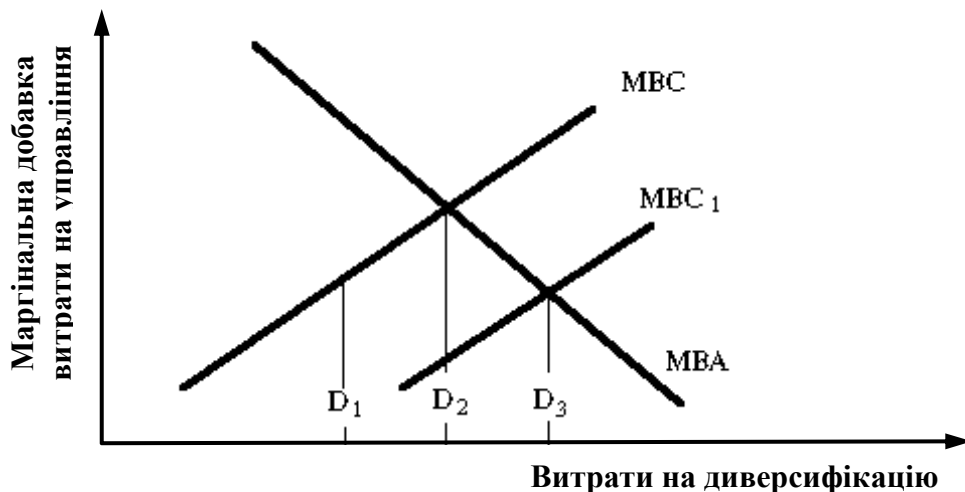


Рисунок 9.1 – Залежність додаткового прибутку на одиницю вкладеного капіталу від витрат на диверсифікацію

З наведеного рисунка видно, що лінія **MBA** (віддача вкладеного капіталу) має спадний характер. Ця тенденція підсилюється додатковими витратами на управління диверсифікованою компанією (лінія **MBC**). Це утворює межу зростання диверсифікації (точка перетину ліній **MBC** і **MBA**). Практично ця точка плаває у часі і, наприклад, при інноваціях в

управління лінія *MBC* може замінятися лінією *MBC<sub>1</sub>*, і стає припустимим більш високий рівень диверсифікації корпорації.

**Поняття та переваги диверсифікації.** Диверсифікація (від латинської мови *diversificatio* – зміна, розмаїття) – це поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту продукції, географічної сфери діяльності і т.п.). Тобто, під диверсифікацією мається на увазі проникнення підприємств у галузі, що не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної їх діяльності.

У результаті диверсифікації підприємства перетворюються у складні багатогалузеві комплекси (компанії, концерни і т.п.). При цьому вважається, що, пропонуючи комплекс товарів та послуг, підприємство може підвищити конкурентоспроможність і послабити можливі ризики за рахунок усунення твердої залежності від будь-якої однієї продукції або ринку.

**Основною перевагою** диверсифікації є можливість *отримання* корпоративними підприємствами *синергетичного (системного) ефекту*, сутність якого полягає у тому, що виробництво багатьох видів продукції в рамках одного підприємства вигідніше, ніж їх виробництво на спеціалізованих підприємствах. При цьому до основних джерел синергетичного (системного) ефекту можна віднести:

- багатоцільове спільне використання виробничих потужностей;
- концентрація збутової мережі (товари та послуги продаються через єдину мережу, не обов'язково спільну);
- можливість передачі інформації, знань, технічного та управлінського досвіду від одних виробництв до інших;
- багатостороння підготовка працівників та розмаїтість отримання ними інформації.

Разом з тим диверсифікація потребує від вищого керівництва концентрації зусиль на багатьох сферах діяльності та послаблює контроль за ситуацією на конкретному ринку. Витрати на входження у нову галузь можуть бути досить великі та знизити розмір передбачуваного прибутку. Тому необхідно говорити про раціональний характер диверсифікації.

**Доцільність диверсифікації.** Диверсифікація не повинна бути стратегічно пріоритетною до тих пір, поки підприємство не вичерпає усіх можливостей для зростання у своїй сфері діяльності.

Різні варіанти поведінки недиверсифікованої компанії, залежно від конкурентної позиції, що її вона займає, та темпів зростання ринку, наведено у схемі, яка ілюструється у табл. 9.1.

З наведеної схеми видно, що за умови сильної позиції у конкуренції та високих темпів зростання ринку (I квадрат) доцільна концентрація на єдиному виді бізнесу. Послаблення позиції підприємства у тих же ринкових умовах (квадрат II) приводить до необхідності перегляду конкурентної стратегії, об'єднання з іншими підприємствами для посилення конкурентних переваг, або диверсифікації і т.п.

Таблиця 9.1 – Можливі корпоративні стратегії недиверсифікованої компанії згідно з її станом на ринку

		<b>КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ</b>			
		<b>СЛАБКА</b>	<b>СИЛЬНА</b>		
<b>ТЕМПІ ЗРОСТАННЯ</b>	<b>ВИСОКІ</b>	<p><b>Стратегічні можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообороту);</li> <li>- Придбання іншої фірми у тій же галузі (для посилення конкурентних переваг);</li> <li>- вертикальна інтеграція (якщо вона посилює позиції фірми);</li> <li>- диверсифікація;</li> <li>- злиття або продаж;</li> <li>- ліквідація (можлива, якщо все інше не допомогло)</li> </ul>	<b>2</b>	<p><b>Стратегічні можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продовження концентрації в одній галузі;</li> <li>- міжнародна експансія;</li> <li>- вертикальна інтеграція (якщо це посилює конкурентні позиції фірми);</li> <li>- диверсифікація у суміжні галузі (для перенесення у них досвіду та знань з базової галузі).</li> </ul>	<b>1</b>
	<b>НИЗЬКІ</b>	<p><b>Стратегічні можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- перегляд стратегії концентрації в одній сфері;</li> <li>- злиття з фірмою-конкурентом;</li> <li>- вертикальна інтеграція;</li> <li>- диверсифікація;</li> <li>- «Зняття вершків», вихід з ринку;</li> <li>- ліквідація.</li> </ul>	<b>3</b>	<p><b>Стратегічні можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- міжнародна експансія;</li> <li>- диверсифікація у суміжні галузі;</li> <li>- скільки підприємства у нових галузях;</li> <li>- вертикальна інтеграція;</li> <li>- продовження стратегії концентрації</li> </ul>	<b>4</b>

Таким чином, компанія може вибирати найрізноманітніші підходи до розширення сфери діяльності. Необхідність у диференціації виникає тільки у тих випадках, коли можливості подальшого розвитку підприємства у своїй галузі вичерпані, але воно має у своєму розпорядженні необхідний потенціал для зростання.

## 9.2 Стратегії диверсифікації

**Види диверсифікації.** Розрізняють зв'язну та незв'язну диверсифікації. У свою чергу, зв'язна диверсифікація може бути як вертикальною, так і горизонтальною (рис. 9.2).

Основним критерієм визначення типу диверсифікації є принцип злиття. Під час функціонального злиття поєднуються підприємства, що зв'язані у процесі виробництва. За умови інвестиційного злиття об'єднання здійснюється без виробничої зв'язності підприємств.

**Вертикальна інтеграція.** Зв'язна вертикальна диверсифікація, або вертикальна інтеграція – це процес придбання або включення до складу підприємства нових виробництв, що входять у технологічне коло випуску основного продукту до або після процесу виробництва.



Рисунок 9.2 – Види диверсифікації

Стратегія інтеграції виправдана, коли підприємство може підвищити свою рентабельність, контролюючи стратегічно важливі ланки у колі матеріально-технічного постачання, виробництва та збуту продукції. При цьому можливі різні типи вертикальної інтеграції:

- **повна інтеграція** виробничої діяльності;
- **часткова інтеграція**, у цьому випадку частина необхідних комплектуючих закуповується на інших підприємствах;
- **квазіінтеграція** – створення стратегічних альянсів між підприємствами, що зацікавлені в інтеграції, без переходу прав власності.

Залежно від спрямованості інтеграції та положення підприємства у виробничому колі виділяють дві форми зв'язної диверсифікації:

- **інтеграція «уперед»**, або **пряма інтеграція**;
- **інтеграція «назад»**, або **зворотна інтеграція**.

Стратегія зворотної інтеграції використовується для того, щоб захистити стратегічно важливе джерело постачання або отримати доступ до нової технології, важливої для базової діяльності. При зворотній інтеграції підприємство приєднує функції, які раніше виконувалися постачальниками, тобто отримує (встановлює) контроль над джерелами сировини та виробництвом комплектуючих виробів.

Пряма інтеграція полягає у придбанні або посиленні контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, а саме: системою розподілу та продажу товарів. Даний тип стратегії використовується, коли підприємство не може знайти посередників з якісним рівнем обслуговування клієнтів або прагне краще знати своїх споживачів.

**Горизонтальна інтеграція.** Зв'язна горизонтальна диверсифікація, або горизонтальна інтеграція, – це об'єднання підприємств, що працюють і конкурують в одній галузі діяльності. Головною метою горизонтальної інтеграції є посилення позицій фірми у галузі шляхом поглинання певних конкурентів або встановлення контролю над ними.

Горизонтальне об'єднання дозволяє досягти економії на масштабі виробництва, розширити спектр товарів та послуг і, таким чином, отрима-



ти додаткову конкурентну перевагу. Часто основною причиною горизонтальної диверсифікації є географічне розширення ринків. У цьому випадку об'єднуються компанії, що виробляють однотипну продукцію, але виступають на різних регіональних ринках. Класичним прикладом горизонтальної диверсифікації є проникнення американських пивоварних компаній в область виготовлення та збуту безалкогольних напоїв. У цьому випадку диверсифікація пов'язана з розширенням номенклатури продуктів, що призначені для подібного кола споживачів.

В Україні горизонтальні об'єднання характерні для банківської сфери. Тут вони спрямовані на розширення спектра банківських послуг і географічне розширення діяльності.

**Незв'язна диверсифікація.** Даний вид диверсифікації охоплює такі напрямки діяльності, які не мають безпосереднього зв'язку з основною діяльністю підприємства. Диверсифікація виправдана, якщо можливості для зростання підприємства в рамках виробничого кола обмежені, позиції конкурентів дуже сильні, а ринок базової продукції знаходиться на стадії спаду. При незв'язній диверсифікації можуть бути відсутні загальні ринки, ресурси, технології, а ефект досягається за рахунок обміну або розподілу активів/сфер діяльності.

Розрізняють *центровану* та *конгломеративну* диверсифікації:

- *стратегія центрованої диверсифікації* базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі. Існуюче виробництво залишається центром бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, які укладені в освоєному ринку, використовуваний технології та засновані на сильних сторонах функціонування підприємства;

- *стратегія конгломеративної диверсифікації* полягає у розширенні підприємства за рахунок виготовлення технологічно не пов'язаних з уже виробленими новими продуктами, які реалізуються на нових ринках. Метою такої диверсифікації є відновлення свого портфеля продукції.

Вибір стратегії диверсифікації здійснюється з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства та потреб ринку.

### 9.3 Загальна характеристика процесів диверсифікації

Більшість компаній звертаються до диверсифікації тоді, коли вони створюють фінансові ресурси, що перевищують необхідні для підтримки конкурентних переваг у початкових сферах бізнесу. Диверсифікація може здійснюватися такими шляхами:

- *через внутрішній ринок капіталів;*
- *реструктуруванням;*
- *передачею досвіду між стратегічними зонами господарювання (СЗГ);*
- *розподілом функцій або ресурсів.*

**Диверсифікація через внутрішній ринок капіталів** виконує ті ж функції, що і фондовий ринок. Для внутрішнього ринку капіталів головний офіс відіграє такі головні ролі:

- виконання функцій стратегічного планування, що полягають у визначенні портфеля **СЗГ** корпорації;
- визначення фінансових цілей і відстеження діяльності **СЗГ**;
- розміщення корпоративних капіталів серед конкуруючих **СЗГ**.

За цих умов **СЗГ** є автономними центрами прибутку, що знаходяться тільки під фінансовим контролем головного офісу.

**Стратегія реструктурування** – це один із видів стратегії внутрішнього ринку капіталів. Різниця полягає у ступені втручання головного офісу у дії **СЗГ**. Компанії, що підлягають реконструкції, зазвичай, були погано керованими в процесі створення та розвитку. Мета її полягає у допомозі **СЗГ** активізувати свою діяльність, змінити образ дій, розвинути нові стратегії і влити в компанію нові фінансові і технологічні ресурси.

У випадку **стратегії передачі досвіду** діяльності новий вид бізнесу розглядається як пов'язаний з існуючими **СЗГ**. Зазвичай використовується передача досвіду, що знижує витрати диверсифікованої компанії.

**Диверсифікація шляхом розподілу ресурсів** можлива за наявності істотної подібності між важливими функціями існуючих і нових **СЗГ**. Метою розподілу ресурсів є реалізація синергетизму у діяльності компанії під час використання загальних виробництв, каналів поширення, засобів просування, НДДКР і т.п. Таким чином, у кожному **СЗГ** потрібно менше вкладень у порівнянні з автономним рішенням цього питання.

Під час прийняття рішення про диверсифікацію слід враховувати вартість управління такою компанією. Ці витрати визначаються числом **СЗГ** та необхідністю координації між ними. Так, наприклад, витрати на управління більші у компанії з 12 **СЗГ**, що характеризуються деяким певним синергизмом, ніж у компанії з 10 **СЗГ**, що не мають цієї якості (рис. 9.3).

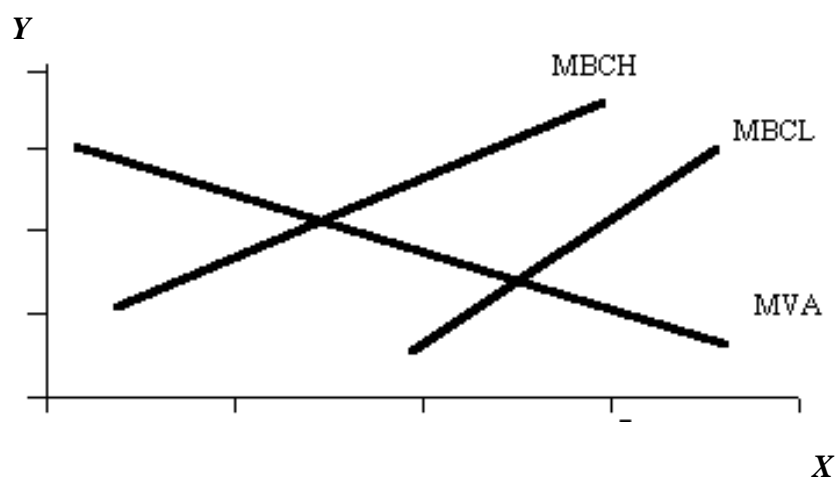


Рисунок 9.3 – Залежність витрат (Y) від ступеня диверсифікації (X)

Питомі витрати на управління диверсифікованою компанією з високою потребою у координації (*МВСН*) порівнюються з компанією, що характеризується низькою потребою в координації (*МВСЛ*). Припустимо, що компанія з високою потребою прагне підсилити своє становище шляхом синергетизму *СЗГ*. А компанія з малою координацією слідує стратегії внутрішнього ринку капіталу або реструктуризації. З наведеного рисунка видно, на кожному з рівнів диверсифікації відповідні значення прямої *МВСН* більше значень прямої *МВСЛ*. Якщо ми приймемо, що обидві компанії мають однакові криві питомих витрат на управління *МВА*, компанія з низькою потребою у координації має рентабельність управління більшу, ніж компанія з високою потребою у координації.

Для незв'язної диверсифікації не потрібно координації між *СЗГ*. Отже, витрати на управління зростають з числом *СЗГ* у портфелі компанії. На противагу цьому компанії зі зв'язною диверсифікацією несуть втрати, що зростають і з числом *СЗГ*, і зі ступенем необхідної координації між ними. Ці підвищені витрати можуть знищити більш високі прибутки при зв'язній диверсифікації (табл. 9.2).

Таблиця 9.2 – Порівняння зв'язної і незв'язної диверсифікації

Стратегія диверсифікації	Шляхи реалізації	Джерела витрат на управління
Зв'язна	Внутрішній ринок капіталу Реконструювання Передача мистецтв Розподіл ресурсів	Число <i>СЗГ</i> Координація між <i>СЗГ</i>
Незв'язна	Внутрішній ринок капіталу Реконструювання	

Таким чином, вибір між зв'язною і незв'язною диверсифікаціями залежить від порівняння прибутковості при диверсифікації і додаткових питомих витратах на управління.

Фірма повинна концентруватися на зв'язній диверсифікації, коли ключовий досвід компанії може використовуватися в широкому діапазоні галузевих і комерційних ситуацій, а також управлінські витрати не перевищують величин, необхідних під час розподілу ресурсів або передачі досвіду. За цією ж логікою компанії повинні концентруватися на незв'язній диверсифікації, якщо досвід базової *СЗГ* високоспеціалізований і не має застосувань на стороні, а витрати на управління не перевищують величин, необхідних для реалізації стратегії внутрішнього ринку.

Стратегією, протилежною диверсифікації, може бути створення стратегічного альянсу між двома або більше компаніями в області вартості, ризику і прибутків, пов'язаних з використанням нових можливостей бізнесу (наприклад, при НДДКР). Однак при цьому існує ризик доступу партнера до ключової технології.

## 10 АНАЛІЗ І УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ДИВЕРСИФІКОВАНОЇ КОМПАНІЇ

### 10.1 Мета та основні етапи портфельного аналізу

Стратегічний аналіз диверсифікованої компанії отримав також і назву *портфельного аналізу*.

*Портфель підприємства*, або *корпоративний портфель*, – це сукупність самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу), що належать одному власнику.

*Портфельний аналіз* – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє та оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення ресурсів у найприбутковіші або перспективні її напрямки та скорочення (припинення) інвестицій у неефективні проекти. При цьому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентоспроможність підприємства на кожному з цих ринків.

Передбачається, що портфель компанії повинен бути збалансований, тобто повинно бути забезпечене правильне поєднання товарів, що потребують ресурсів для подальшого розвитку, з господарськими одиницями, які мають деякий надлишок капіталу.

Метою портфельного аналізу є узгодження бізнес-стратегій і розподіл фінансових ресурсів між підрозділами компанії. При цьому процес аналізу включає чотири етапи та здійснюється за такою схемою:

1. Усі види діяльності підприємства (номенклатура продукції) розбиваються на стратегічні одиниці бізнесу.
2. Визначається відносна конкурентоспроможність окремих бізнес-одиниць і перспективи розвитку відповідних ринків.
3. Розробляється стратегія для кожної бізнес-одиниці, а господарські підрозділи з подібними стратегіями поєднуються в однорідні групи.
4. Керівництво оцінює стратегії всіх підрозділів з погляду їх відповідності корпоративній стратегії, порівнюючи прибуток і ресурси, що потрібні кожному підрозділу за допомогою матриць портфельного аналізу.

Серед методів аналізу конкурентних позицій підприємства або його окремих господарських підрозділів у різних галузях найчастіше використовують моделі у вигляді матриць, у яких кожен сектор бізнесу позиціонується на полях аналітичної матриці. Однак підкреслимо, що матриці аналізу самі по собі не є інструментом прийняття рішень. Вони тільки показують стан портфеля, який повинен враховуватися.

Відмінність методів портфельного аналізу полягає у підходах до оцінки конкурентних позицій стратегічних одиниць бізнесу та привабливості ринку. Найвідоміші з них два:

- *матриця BCG*;
- *матриця GE/McKinsey*.

## 10.2 Матриця «Зростання / Частка» (модель BCG)

Поява моделі *матриця BCG* була логічним завершенням дослідної роботи, проведеної спеціалістами Бостонської консалтингової групи. Ця модель є своєрідним відображенням позицій бізнес-одиниць або господарських підрозділів диверсифікованої компанії у стратегічному просторі, що визначається двома координатами, одна з яких (вісь ординат) відображає темпи зростання галузі, а друга (вісь абсцис) – відносну частку, яку посідає підприємство або його підрозділ на ринку (відносна частка ринку визначається діленням частки ринку досліджуваного бізнесу на частку ринку найсильнішого конкурента).

Крім того, стратегічний простір цієї моделі має горизонтальний та вертикальний розподіли. При цьому за горизонтальним розподілом у верхній частині матриці опиняються сектори бізнесу, що належать до галузей з темпами зростання ринку вище середнього, а у нижній – з темпами зростання нижче середніх.

*Темпи зростання ринку* визначаються як середньозважене значення темпів зростання різних сегментів ринку, у яких здійснюється підприємницька діяльність, або приймається рівним темпу зростання валового національного продукту. Якщо темпи зростання галузі перевищують значення 10%, то вони розглядаються як високі.

Вертикальне розбиття моделі *BCG*, також виділяє дві області, в одній з яких опиняються сектори бізнесу зі слабкими конкурентними позиціями, а в іншій – сектори із сильними позиціями (прийнято, що значення частки ринку, що дорівнює одиниці, відокремлює товари, які характеризуються як *ринкові лідери* (межа поділу пролягає на рівні коефіцієнта 1.0)). При цьому, наприклад, якщо бізнес-одиниці належить 10 % частки ринку, на якому найсильнішому конкуренту належить 20 % частки ринку, то відносна частка даного бізнесу буде дорівнювати:  $0,5 = (10/20)$ .

Таким чином, матриця *BCG* відображає модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії, кожна з яких отримала умовну назву (рис. 10.1):

- вихід на ринок (*товари - «проблемні діти»*);
- зростання (*товари - «зірки»*);
- зрілість (*товари - «дійні корови»*);
- спад (*товари - «собаки»*),

і описуються як:

- високі темпи зростання ринку /висока відносна частка сектору;
- низькі темпи зростання ринку /висока відносна частка сектору;
- високі темпи зростання ринку /мала відносна частка сектору;
- низькі темпи зростання ринку /мала відносна частка сектору.

На відміну від вищеописаної, в оригінальній версії моделі *BCG* вісь абсцис подається у логарифмічному масштабі, коефіцієнт відносної частки ринку змінюється на інтервалі  $[0,1, 10]$ . Границя вертикального поділу дорів-

нює одиниці. Таке відображення конкурентної позиції дозволяє розглядати функціональну залежність між обсягом виробництва і собівартістю продукції на логарифмічній шкалі як лінійну залежність (рис. 10.2).

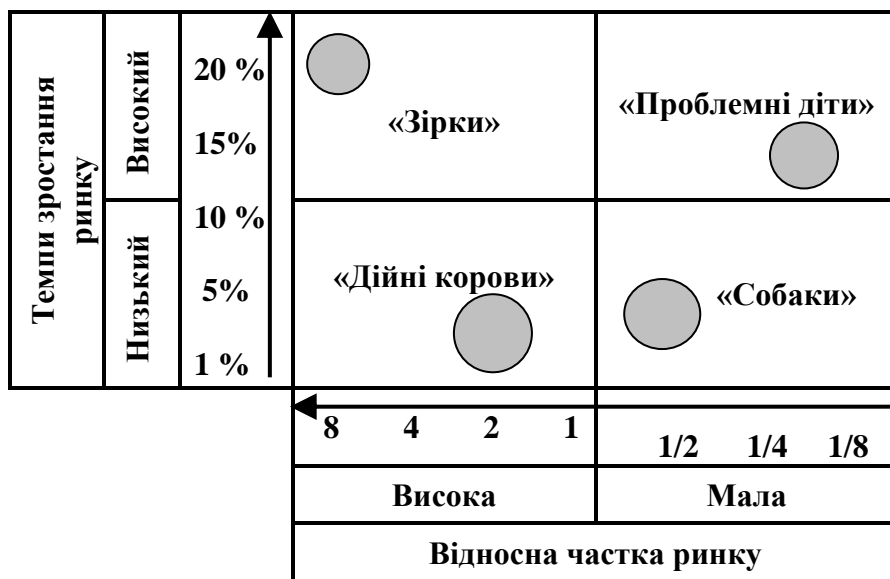


Рисунок 10.1 – Матриця *BCG*

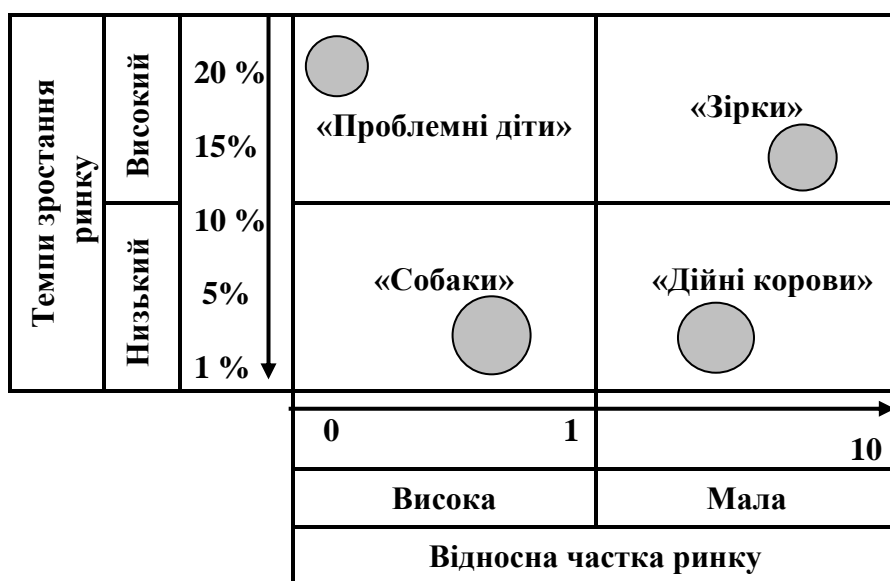


Рисунок 10.2 – Матриця *BCG* за оригінальною версією

1. **«Проблемні діти»**. Політика керівництва підприємства щодо цього бізнесу може бути різною – від посиленого інвестування до деінвестування. Прогнозувати майбутнє **«проблемних дітей»** дуже складно, оскільки вони є перспективними, однак посідають не такі вже й сильні конкурентні позиції. Порушення **«балансу сил»** у галузі, що пов'язане з появою потужних конкурентів, може призвести до збитковості бізнесу **«проблемних дітей»**. Це і пояснює той факт, що переважна більшість підприємств намагаються або перетворювати **«проблемних дітей»** на **«зірки»**, або продавати їх. Тобто, необхідно вирішити: або збільшити їх відносну

частку ринку або припинити їх фінансування.

2. *«Зірки»* – це ринкові лідери, найперспективніші сектори бізнесу. Вони зосереджені у галузях, що динамічно і швидко розвиваються, посідають чільне місце серед конкурентів, приносять значний прибуток завдяки своїй конкурентоспроможності і тому мають найвищий пріоритет під час внутрішнього перерозподілу ресурсів або фінансування ззовні. Однак для цього бізнесу також актуальною є потреба у фінансуванні для підтримки високої частки динамічного ринку.

3. *«Дійні корови»* – товари та послуги цієї групи здатні принести більше прибутку, ніж необхідно для підтримки зростання цього бізнесу. Очевидно, що за їх рахунок можна фінансувати інші сектори бізнесу, які потребують розвитку або укорінення у відповідних галузях, і саме вони є основним джерелом фінансових ресурсів для диверсифікації компаній та нових наукових досліджень. Пріоритетна стратегічна мета – *«збір врожаю»*.

4. *«Собаки»* – це продукція, що посідає найнижчу сходинку і знаходиться у невігідному становищі, з точки зору витрат, і не є можливості для зростання. Збереження такої продукції пов'язано зі значними фінансовими витратами, причому, з невеликими шансами на поліпшення становища. Пріоритетна стратегія – деінвестування та скромне існування.

Підсумовуючи вищеописане, можна констатувати, що збалансований номенклатурний портфель компанії повинен включати 2-3 продукції для *«дійних корів»*, 1-2 для *«зірок»*, декілька для *«проблемних дітей»* як заділ на майбутнє та, можливо, невелике число товарів для *«собак»*.

Для аналітиків важливим є той факт, що стратегічні позиції різних секторів бізнесу тісно пов'язані з напрямками внутрішніх фінансових потоків, оптимальність яких підлягає дослідженню. Зміст аналітичної процедури полягає у визначенні відповідності позицій секторів бізнесу у квадрантах матриці *BCG* і напрямів внутрішніх фінансових потоків.

Головний фінансовий потік, який можна визначити на матриці *BCG*, спрямовується по діагоналі *«дійні корови»* - *«проблемні діти»*. Сектори, що належать до *«проблемних дітей»*, повинні з часом переходити до категорії *«зірок»*, а для цього потрібні інвестиції, оскільки *«проблемні діти»* великі кошти самостійно акумулювати не можуть. Взагалі ж, *«проблемні діти»* (більшою мірою) і *«зірки»* (меншою мірою) постійно вимагають грошових ін'єкцій. У той же час *«дійні корови»* і частково *«собаки»* є основними інвесторами усередині підприємства.

Як приклад розглянемо (за оригінальною версією) на *BCG* стратегічні позиції секторів деякої уявної компанії. Вивчення бізнесу компанії показало, що вона конкурує у 9 секторах, які визначалися за видами продукції (головний критерій) і ринками збуту (додатковий критерій) (табл. 10.1). Компанія випускає карамель, печиво, шоколадні цукерки, чорний шоколад та мармелад. Усі види продукції, крім шоколадних цукерок, продаються не тільки в Україні, а йдуть і на експорт.

Таблиця 10.1 – Характеристика секторів бізнесу компанії

Сектор бізнесу	Обсяг продажу ум. од.	Темпи росту ринку %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу конкурентів	Відносна частка
Карамель (Україна)	200.0	0.5	ВАТ «Солодощі»	150.0	1.33
Карамель (експорт)	23.7	2	ВАТ «Солодощі»	25.0	0.95
Печиво (Україна)	47.0	2	ВАТ «Солодощі»	200.0	0.22
Печиво (експорт)	48.5	5	ВАТ «Солодощі»	15.0	3.2
Цукерки шоколадні	392.0	8	ВАТ «Ласуня»	490.0	0.8
Шоколад (Україна)	55.5	13	ВАТ «Ласуня»	20.0	2.8
Шоколад (експорт)	11	14	СП «Інтерфудз»	20.0	0.55
Мармелад (Україна)	23.2	15	ВАТ «Ласуня»	8.5	2.7
Мармелад (експорт)	4.7	18	СП «Інтерфудз»	10.0	0.47

Використовуючи модель *BCG*, важливо правильно визначити темпи зростання ринку і відносну частку підприємства на ньому. Вимірювання темпів зростання ринку рекомендується здійснювати на основі даних по галузі за останні 2-3 роки. Відносною часткою сектору бізнесу на ринку є логарифм відношення обсягу продажу підприємства у певному секторі бізнесу до обсягу продажу конкурента-лідера. Якщо ж саме підприємство є лідером, розглядається його відношення до того з конкурентів, який посідає другу сходинку. Якщо отриманий коефіцієнт перевищує одиницю, то це підтверджує лідерство підприємства на ринку. Інакше це означає, що деякі інші підприємства мають більші конкурентні переваги у даному секторі бізнесу.

Модель *BCG* для аналізу визначених у табл. 10.1 секторів бізнесу компанії зображено на рис. 10.3. Наведена модель дозволяє зрозуміти, що компанія надає необґрунтовано велику увагу сектору бізнесу «*цукерки шоколадні*». Він належить до категорії «*собак*» і, хоча темпи його зростання достатньо високі (8%), у нашій компанії існує потужний конкурент в особі ВАТ «*Ласуня*», чия частка на цьому ринку в 1,25 раза більша. Тому не можна очікувати високої рентабельності у цьому секторі бізнесу.

Якщо щодо майбутнього сектору бізнесу «*цукерки шоколадні*» можна ще подумати про продовження його інвестування для збереження своєї частки на ринку, то щодо печива, яке продається в Україні, і карамелі, що експортується, висновок однозначний. Необхідно якнайшвидше по-



збавлятися від них. Інвестиції для підтримання слабких зі стратегічного погляду секторів бізнесу, які здійснює компанія, не приводять до збільшення частки на ринку або до збільшення прибутковості.

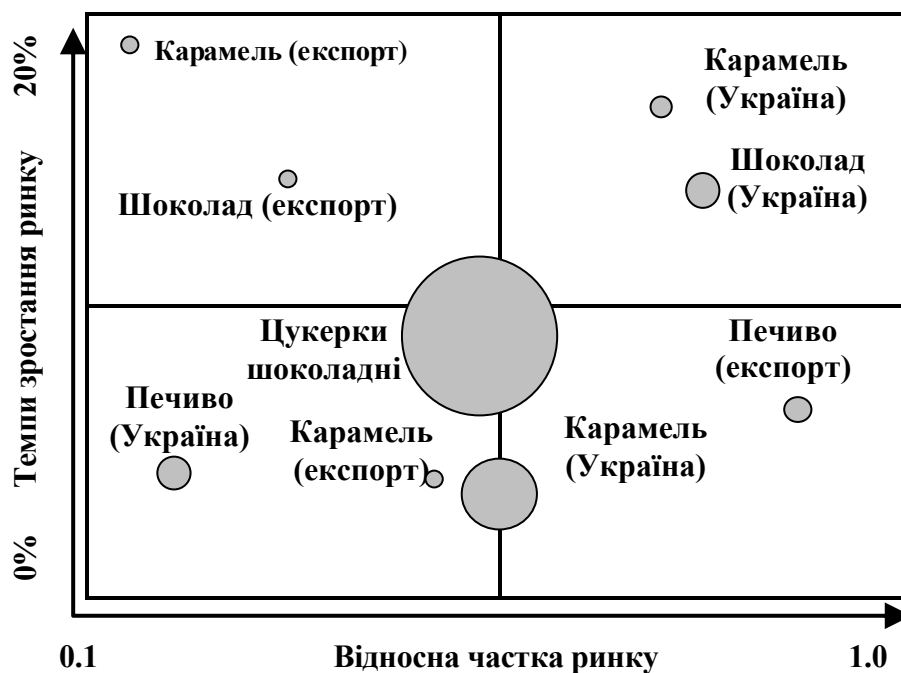


Рисунок 10.3 – Аналіз секторів бізнесу компанії

Очевидно також, що компанія робить ще одну стратегічну помилку – вона *«не помічає»* тих перспектив, що пов’язані з розвитком вітчизняного ринку шоколаду та мармеладу. Ці сектори бізнесу – явні *«зірки»*, а тому інвестиції з метою збільшення частки на цьому ринку у найближчому майбутньому можуть забезпечити значні доходи.

Основна аналітична цінність моделі **BCG** полягає у тому, що з її допомогою можна визначити не тільки стратегічні позиції кожного сектору, а й дати рекомендації щодо підготовки стратегічного балансу грошових потоків. Стратегічний баланс є необхідним з погляду перспектив витрачання і отримання коштів від кожного сектору у майбутньому.

Іноді, коли продукт, що його виробляє підприємство, є на завершальній фазі свого життєвого циклу, або коли звужується ринок збуту, у підприємства з’являється надлишок фінансових ресурсів, які не варто продовжувати інвестувати у традиційний бізнес.

Теоретично підприємство повинно було б повернути ці кошти акціонерам з тим, щоб вони потім самі обрали, куди здійснювати нові капіталовкладення. Однак природа управлінського персоналу, а також податкове законодавство підштовхують менеджерів здійснювати інвестиції в межах вже існуючої організації, тобто переспрямувати свій капітал у нові галузі, нові ринки, нові країни і т.п.

Позиції *«зірок»*, як правило, здаються найбільш привабливими для

фірм, і вони закономірно намагаються приділяти більше уваги саме таким напрямам бізнесу. У той же час ці напрями потребують постійного припливу коштів протягом тривалого часу перед тим, як вони почнуть давати стабільний високий прибуток. Іноді термін окупності інвестицій може становити 5—10 років, протягом яких проводяться дослідження, конструкторське розроблення нового продукту і освоєння його ринку збуту. Переважна більшість підприємств не може підтримувати таку структуру господарського портфеля, у якому домінують **«зіркові»** сектори бізнесу.

Більше того, навіть якщо може бути забезпечена необхідна фінансова база, дуже часто виникають проблеми забезпечення розвитку цих напрямів іншими необхідними ресурсами, такими як кваліфікована робоча сила, обладнання, виробничі площі, спеціалізований управлінський персонал тощо. Нарешті, ситуація може скластися таким чином, що компанії вичерпають свої ресурси і будуть поглинені іншими компаніями, у яких господарський портфель **«перевантажений»** видами бізнесу з категорії **«дійних корів»**. Така ситуація неодноразово траплялася у галузях високих технологій (мікроелектроніки, телекомунікацій тощо).

З іншого боку, тяжіння до секторів бізнесу, що належать до **«дійних корів»**, може мати негативні наслідки для підприємства. **«Дійні корови»**, дійсно, дають цілком визначений пристойний дохід, однак він може швидко і раптово зникнути, оскільки в зону **«дійних корів»** потрапляють, переважно, ті види бізнесу, чий життєвий цикл знаходиться на завершальній стадії. Тому підприємства, у яких господарський портфель складається з **«дійних корів»**, намагаються або інвестувати кошти у власні розробки **«зіркових»** напрямів бізнесу, або поглинати **«зіркові»** компанії. Отже, найвищий пріоритет у використанні коштів, породжених **«дійними коровами»**, належить інвестиціям у **«зіркові»** сектори бізнесу.

Наступний пріоритет надається **«проблемним дітям»**, щодо яких є надія, що вони з часом можуть посісти сильні позиції у категорії **«зірок»**. Безнадійні **«проблемні діти»**, що потребують значних інвестицій, на які підприємство не здатне, повинні бути виведені з господарського портфеля.

Сектори бізнесу категорії **«собак»** можуть стати дуже вагомими для підприємства за умови, що вони посядуть вузькоспеціалізовану ринкову нішу, у якій будуть домінувати. В іншому випадку, отримання домінантного становища у певній підгалузі може вимагати таких додаткових інвестицій, які підприємство не зможе здійснити взагалі.

Модель **BCG** передбачає, щоб підприємство визначало цілі щодо бажаної частки ринку на початковій стадії життєвого циклу продукту, цілі щодо способів завоювання і утримання свого ринку – на стадії зростання, цілі щодо отримання і розподілу доходу – на стадії зрілості.

У загальному випадку, у динамічному корпоративному портфелі можна виділити такі **сценарії** розвитку компаній (рис. 10.4) [10].

1. **«Сценарій товару»**. Інвестуючи в НДДКР ресурси, що отримані від **«дійних корів»**, підприємство виходить на ринок з принципово новою

продукцією, яка займає місце зірки.

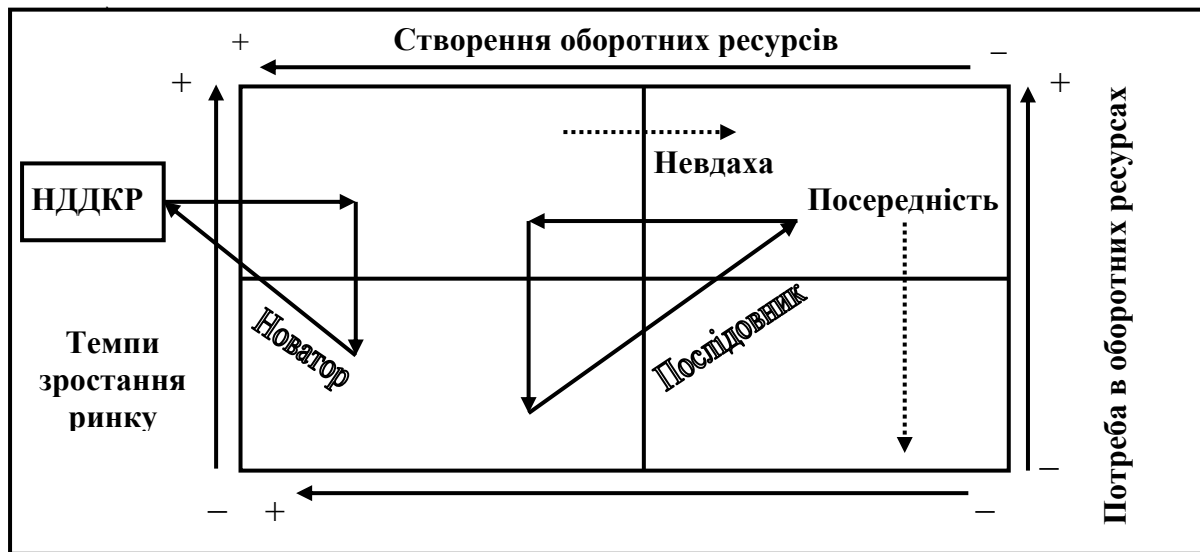


Рисунок 10.4 – Основні сценарії розвитку

2. *«Сценарій послідовника»*. Ресурси від *«дійних корів»* інвестуються у продукцію – *«проблемні діти»*, на ринку якої домінує лідер. Підприємство дотримується агресивної стратегії нарощування частки ринку, і продукція – *«проблемні діти»* перетворюється у *«зірку»*.

3. *«Сценарій невдахи»*. Внаслідок недостатнього інвестування продукція – *«зірка»* втрачає лідерство і стає продукцією – *«проблемні діти»*.

4. *«Сценарій посередності»*. Продукції – *«проблемні діти»* не вдається збільшити свою частку ринку, і вона вступає у наступну стадію, тобто, перетворюється у продукцію – *«собаки»*.

Основні рекомендації Бостонської консалтингової групи щодо корпоративного портфеля наведено у табл. 10.2.

Таблиця 10.2 – Рекомендації Бостонської матриці

Частка ринку	Можливі стратегії	Вид стратегії одиниці бізнесу
Зростання	Інвестування	«Зірки», «Проблеми»
Утримання	«Зняття вершків»	«Дійні корови»
Відступ	Деінвестування	«Собаки», «Проблеми»

В [1] відзначається, що оптимальною стратегією бізнесу з погляду моделі *BCG* є стратегія отримання значної частки ринку для бізнесу, що знаходиться на стадії зрілості. Стратегічним засобом для цього є оптимізація підприємством свого господарського портфеля шляхом інвестування коштів у певні *«зіркові»* види діяльності та перетворення деяких *«проблемних дітей»* у *«зірки»*, які у майбутньому обіцяють стати *«дійними коровами»*. При цьому позиції, що їх посідають окремі сектори бізнесу у стратегічному просторі, визначеному моделлю *BCG*, диктують вибір цілком конкретних напрямів дій (табл. 10.3).

Таблиця 10.3 – Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу щодо моделі *BCG*

<i>СЕКТОРИ БІЗНЕСУ</i>	<i>РЕКОМЕНДОВАНІ СТРАТЕГІЇ</i>
«Зірки»	Намагатися зберегти (збільшити) частку свого бізнесу на ринку
«Проблемні діти»	Або йти на збільшення присутності на ринку, Або зміцнювати позиції, або скорочувати бізнес
«Дійні корови»	Намагатися зберегти (збільшити) частку свого бізнесу на ринку
«Собаки»	Або зберегти позиції на ринку, або скорочувати обсяги діяльності, або виводити цей бізнес з портфеля підприємства

Рекомендовані за допомогою моделі *BCG* стратегії для різних секторів бізнесу не потрібно тлумачити як абсолютно адекватні та однозначні. Слід розуміти, що модель *BCG* разом з незаперечними позитивними сторонами має недоліки та обмеження. Являючись, історично, першою моделлю стратегічного аналізу та планування, модель *BCG* неодноразово критикувалася як теоретиками, так і практиками. Узагальнюючи всю критику цієї моделі, можна зробити такі зауваження:

1. Модель *BCG* будується на дуже нечіткому визначенні ринку (так само, як і частки ринку). Незначна зміна у визначенні може призвести до значних змін частки ринку, а далі – до зовсім інших результатів аналізу.

2. Порівняно з іншими параметрами бізнесу значення частки ринку явно переоцінено. Багато факторів впливає на прибутковість бізнесу, однак в моделі *BCG* вони просто ігноруються.

3. Модель *BCG* перестає працювати, коли її намагаються застосувати до таких галузей, де рівень конкуренції невисокий або обсяги виробництва незначні.

4. Високі темпи зростання – це лише одна і далеко не головна ознака привабливості галузі.

### 10.3 Матриця «Привабливість галузі/ позиція в конкуренції» (модель *GE/McKinsey*)

Успіх, що супроводжував модель стратегічного аналізу і планування бізнесу, розроблену спеціалістами *BCG*, стимулював дослідження у цій галузі і вже на початку 1970-х років з'явилася аналітична модель, запропонована корпорацією *General Electric* і консалтинговою компанією *McKinsey&Co*. Вона отримала назву «модель *GE/McKinsey*» і до 1980 року стала найпопулярнішою багатофакторною моделлю аналізу конкурентних позицій бізнесу у стратегічній перспективі.

Моделлю *GE/McKinsey* є матриця розмірністю 3×3 для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності організації. Головною особливістю цієї моделі є те, що у ній вперше для порівняння видів бізнесу почали розглядатися не тільки такі фактори, як обсяг продажу, прибуток, рентабельність інвестованих коштів і т.п., а й досить суб'єктивні характеристики бізнесу, наприклад такі, як мінливість частки ринку, технології,

стан забезпеченості кадрами тощо.

Однією з головних переваг моделі *GE/McKinsey* є те, що різним факторам (осі *X* та *Y*) можуть присвоюватися різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для того чи іншого бізнесу у тій чи іншій галузі, що, безумовно, робить оцінку кожного бізнесу більш точнішою.

У центрі уваги моделі *GE/McKinsey* стоїть майбутній прибуток або майбутня рентабельність інвестованих коштів, тобто наголос робиться на тому, щоб проаналізувати, який вплив на прибуток можуть мати додаткові інвестиції у конкретний вид бізнесу у перспективі.

Отже, усі сектори бізнесу підприємства ранжируються як кандидати з погляду отримання додаткових інвестицій як за кількісними, так і за якісними параметрами. Для того, щоб окремий сектор бізнесу отримав значні інвестиції у майбутньому, розглядаються не тільки поточні обсяги продажу, прибуток і рентабельність інвестованих коштів (виключно кількісні параметри), однак й інші фактори, такі як технології, рівень конкуренції, суспільні потреби (параметри, які досить важко визначити кількісно).

Відповідно з цим, модель *GE/McKinsey* включає дев'ять квадратів і в її основі лежить оцінка довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу.

Матриця *GE/McKinsey* має формат 3x3, тобто складається з дев'яти клітинок. На осях *Y* та *X* вказуються інтегральні оцінки привабливості ринку і відносної переваги підприємства на відповідному ринку, тобто, сильних сторін певних секторів бізнесу (рис. 10.5 та рис. 10.6).

<b>ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ</b>	<b>Переможець (1)</b>	<b>Переможець (2)</b>	<b>Сумнівний бізнес («?»)</b>	100 %
	<b>Переможець (3)</b>	<b>Середній Бізнес</b>	<b>Переможений (1)</b>	
	<b>Генератор прибутку</b>	<b>Переможений (2)</b>	<b>Переможений (3)</b>	
	100%	<i>ВІДНОСНА ПЕРЕВАГА РИНКУ</i>		0%

Рисунок 10.5 – Матриця *GE/McKinsey*

На відміну від матриці *BCG* в моделі *GE/McKinsey* кожна вісь координат розглядається як вісь багатофакторного виміру. Це робить дану модель «багатшою» в аналітичному аспекті у порівнянні з матрицею *BCG* і, одночасно, реалістичнішою з погляду позиціонування секторів бізнесу.

Параметри, за допомогою яких оцінюється позиція певного бізнесу по осі *Y*, практично не можуть регулюватися на підприємстві. Їх значення можна лише зафіксувати, впливати на них практично неможливо. У загальному випадку, фактори, що визначають привабливість галузі та позиції бізнесу на окремих ринках, різні. Так, наприклад, основними критеріями привабливості можуть бути розмір ринку, темпи зростання, рівень конкуренції, чутливість ринку до ціни.

<b>ПРИВАБЛИВІСТЬ ГАЛУЗІ</b>	<b>100 %</b> <b>Висока</b>	<b>В</b> Селективне зростання («проблемні діти»)		<b>С</b> Агресивне зростання («зірки»)
	Середня			
	<b>Низька</b> <b>0%</b>	<b>А</b> Деінвестування («собаки»)		<b>Д</b> Низька активність («дійні корови»)
	0% Низька	Середня	Висока	100 %
<b>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ</b>				

Рисунок 10.6 – Матриця *GE/McKinsey*

Позиціонування ж секторів бізнесу по осі *X* (конкурентоспроможність бізнесу) контролює саме підприємство і, за бажанням, може його змінити. Його можна оцінити, використовуючи такі критерії як:

- частка ринку, що контролюється фірмою;
- ефективність системи маркетингу;
- рівень витрат; потенціал і ін.

Досліджувані сектори бізнесу відображаються на сітці матриці у вигляді кіл, центри яких однозначно визначаються оцінками привабливості ринку (вісь *Y*) і відносної конкурентоспроможності бізнесу (вісь *X*). Кожне коло відповідає загальному обсягу продажу на деякому ринку, а частка бізнесу підприємства показується сегментом у цьому колі.

Як вісь *Y*, так і вісь *X* умовно діляться на три частини – верхній, середній і нижній ряди (див. рис. 10.5):

- зона «переможців»;
- *перехідна зона* (діагональ знизу-доверху та зліва-направо);
- зона «переможених».

Сектори бізнесу, які під час позиціонування потрапляють у зону «переможців», мають кращі або середні, у порівнянні з іншими, значення факторів привабливості ринку і переваг підприємства на ринку. Щодо таких секторів бізнесу, скоріше за все може бути прийнято позитивне рішення щодо додаткових інвестицій. Такі сектори бізнесу, як правило, обіцяють у найближчому майбутньому подальший розвиток і зростання.

Для позиції, яка умовно названа «Переможець» (1), характерні найвищий ступінь привабливості ринку і відносно сильні переваги підприємства на ньому. Підприємство, очевидно, буде безумовним лідером або одним з лідерів на даному ринку, а загрозою для нього може бути лише посилення позицій окремих конкурентів. Тому стратегія підприємства, що перебуває у такій позиції, повинна бути націлена на захист свого становища переважно за допомогою додаткових інвестицій.

Для позиції з умовною назвою «*Переможець*» (2) властивим є вищий ступінь привабливості ринку і середній рівень відносних переваг підприємства. Таке підприємство не є лідером у своїй галузі, однак в той же час далеко не відстає від нього. Стратегічним завданням такого підприємства є, насамперед, визначення своїх слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій з метою отримання максимальної вигоди зі своїх сильних якостей і поліпшення слабких.

Позицію «*Переможець*» (3) посідають, як правило, підприємства, що займаються такими видами бізнесу, де ринкова привабливість тримається на середньому рівні, однак переваги цих підприємств на ринку не викликають сумніву. Їм слід визначити найпривабливіші сектори бізнесу (ринки) і вкладати кошти саме в них, розвивати здатність протидіяти впливу конкурентів і за допомогою цього досягати збільшення прибутковості.

Якщо підприємство має певний «*сумнівний бізнес*» (або знак «?»), що пов'язано, як правило, з відносно незначними конкурентними перевагами підприємства, втягнутого у вельми привабливий і перспективний з погляду стану ринку бізнес, то можливі такі стратегічні рішення:

- розвиток підприємства у напрямі посилення тих його переваг, які обіцяють перетворитися у сильні сторони;
- визначення своєї ринкової ніші та інвестування у її розвиток;
- якщо перші варіанти неможливі, то залишити цей сектор бізнесу.

**Середній бізнес** (центральна клітинка матриці *GE/McKinsey*) характеризується відсутністю будь-яких особливих рис, тобто, середній рівень привабливості ринку, середній рівень відносних переваг підприємства у даному виді бізнесу. Таке становище визначає обережну стратегічну лінію поведінки – інвестувати вибірково і тільки у дуже прибуткові і найменш ризиковані проекти.

Сектори бізнесу, становище яких визначається низьким рівнем привабливості ринку і високим рівнем відносних переваг у даній галузі, називають «*Генераторами прибутку*». Знаходячись у цій позиції, слід керувати інвестиціями з точки зору отримання ефекту у короткостроковій перспективі, оскільки в будь-який час може настати колапс галузі. При цьому інвестиції повинні спрямовуватися у найпривабливіші сектори бізнесу.

Найгірше становище у моделі *GE/McKinsey* мають ті сектори, які названі «*Переможеними*». Вони мають щонайменше один з нижчих і не мають жодного з вищих параметрів, які позначаються на осях *X* та *Y*. Додаткові інвестиції у такі сектори бізнесу, як правило, повинні бути обмежені або призупинені взагалі, оскільки зв'язок між такими інвестиціями і масою прибутку відсутній.

Для позиції «*Переможеного*» (1) характерні середня привабливість ринку і низький рівень відносних переваг на ринку. Підприємства, що потрапили до цієї клітинки, можуть спробувати віднайти можливості поліпшення становища там, де ринковий ризик є низьким, розвивати сектори бізнесу з низьким внутрішнім ризиком, намагатися перетворювати окремі сильні сторони бізнесу в прибуток, а якщо це неможливо, залишити несприятливі сектори.

Підприємства «*Переможений*» (2), повинні звернути увагу на низьку привабливість ринку і середній рівень відносних переваг на ринку. Для цієї позиції жодних особливо сильних сторін або можливостей немає. Галузь бізнесу скоріше можна назвати непривабливою, а підприємство явно не є лідером у бізнесі, хоча його можна розглядати як серйозного конкурента для решти. У такому становищі підприємству доцільно сконцентрувати зусилля на зниженні ризику, захисті свого бізнесу у найприбутковіших нішах ринку, а якщо конкуренти намагатимуться придбати відповідний господарський підрозділ і пропонуватимуть непогану ціну, то краще погодитися.

Позиції «*Переможеного*» (3) визначаються низькою привабливістю ринку і низьким рівнем відносних переваг підприємства у даному виді бізнесу. Знаходячись у цій позиції, можна лише прагнути отримати максимальний прибуток, який тільки може бути отриманий, відмовитися взагалі від будь-яких інвестицій та виходити з даного бізнесу.

Спочатку для побудови моделі *GE/McKinsey* використовувалося 40 змінних для будь-якого сектору бізнесу. Пізніше їх кількість скоротилася і до 1980-го року таких змінних залишилося лише 15. Шість з них були використані для оцінки ринкової привабливості (вісь *Y*), а решта (9) були згруповані за двома факторами – ринковою позицією і конкурентною силою – для опису відносної переваги підприємства на відповідному ринку (вісь *X*). До цих змінних належать такі (табл. 10.4).

Таблиця 10.4 – Характеристика сильних сторін бізнесу і привабливості ринку

<i>Сильні сторони ( вісь X )</i>	<i>Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відносна частка ринку</li> <li>2. зростання частки ринку</li> <li>3. Дистриб'юторська мережа</li> <li>4. Ефективність мережі дистриб'юції</li> <li>5. Відданість споживачів до продукції</li> <li>6. Технологічні переваги, патенти, ноу-хау</li> <li>7. Маркетингові переваги</li> <li>8. Гнучкість</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Темпи зростання ринку</li> <li>2. Диференціація товарів та послуг</li> <li>3. Особливості конкуренції</li> <li>4. Норма прибутку у галузі</li> <li>5. Цінності споживачів</li> <li>6. Відданість споживачів торговій марці</li> </ol>

Головна увага в моделі *GE/McKinsey* зосереджується на правильному управлінні інвестиційними процесами. Визначаючи позиції кожного окремого сектору бізнесу у просторі стратегічних позицій матриці *GE/McKinsey*, одночасно виявляють очікуваний внесок кожного з них в економічну ефективність організації в цілому у найближчому майбутньому. Слід відзначити, що ця модель не дозволяє отримати однозначну відповідь на питання, яким чином необхідно перебудувати структуру господарського портфеля підприємства, оскільки матриця *GE/McKinsey*, як і решта подібних до неї, дозволяє визначити лише загальну стратегію.

Загальний стратегічний принцип, який рекомендує модель *GE/McKinsey*, полягає у тому, щоб збільшувати кількість ресурсів для розвитку і підтримання



бізнесу у привабливих галузях, якщо підприємство має певні переваги на ринку, і навпаки, зменшувати ресурси, що спрямовуються 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.

Для різних позицій матриці *GE/McKinsey* згідно з пропозиціями відомого економіста *Томаса Х. Нейлора* рекомендують такі стратегії (табл. 10.5).

Таблиця 10.5 – Рекомендовані стратегії для різних позицій матриці *GE/McKinsey*

<i>ПОЗИЦІЇ МАТРИЦІ GE/MCKINSEY</i>	<i>РЕКОМЕНДОВАНІ СТРАТЕГІЇ</i>
«Переможець» (1)	<i>Інвестування</i>
«Переможець» (2)	<i>Зростання</i>
«Переможець» (3)	<i>Зростання</i>
<i>Сумнівний бізнес («?»)</i>	<i>Отримання доходів</i>
<i>Середній бізнес</i>	<i>Отримання доходів</i>
«Генератор прибутку»	<i>Отримання доходів</i>
«Переможений» (1)	<i>Отримання доходів</i>
«Переможений» (2)	<i>Отримання доходів</i>
«Переможений» (3)	<i>Вихід з бізнесу</i>

Хоча пропозиції Нейлора і виглядають занадто загальними, однак вони не дають відповіді на питання: як здійснити такі стратегії? Менеджер повинен знати потенційні проблеми. Наприклад, існує небезпека того, що орієнтація на зростання тих видів бізнесу, що належать до категорії «переможців», колись призведе до перевантаження цих секторів інвестиційними ресурсами, які перестануть давати очікуваний ефект. Більше того, у короткостроковій перспективі дуже складно оцінити правильність інвестицій у сектори бізнесу, що належать до «переможців», оскільки вигода може бути отримана значно пізніше. Отже, якщо підприємство буде занадто сильно орієнтуватися на «переможців», ресурси, необхідні у короткостроковому періоді, можуть повністю вичерпатися, що призведе до нестачі грошових коштів. Аналогічній критиці можна піддати і пропозиції Нейлора щодо діагональних позицій матриці.

Модель *GE/McKinsey* передбачає низку методичних припущень щодо позиціонування секторів бізнесу. Відносні переваги підприємства у певній галузі (вісь *X*) визначаються на підставі порівняння рівня доходності бізнесу з аналогічним бізнесом у конкурентів, однак під час проведення стратегічного аналізу доцільніше позиціонувати бізнес підприємства відповідно до його перспектив, а не зважати тільки на його поточний статус.

Оцінка ринкової привабливості (вісь *Y*) базується на припущенні, що вона обов'язково відображається на середньому потенціалі отримання прибутку у довгостроковій перспективі для всіх підприємств цієї галузі. Насправді це припущення часто не справджується.

У цілому модель *GE/McKinsey* рекомендує занадто поверхневі страте-

гії, які можна використати лише як орієнтир для подальшого поглибленого аналізу, а не розглядати як рекомендацію для кінцевого стратегічного управлінського рішення. Тому на практиці застосовують різноманітні модернізовані варіації моделі *GE/McKinsey*. У їх основу покладено, як правило, один принцип: збільшити кількість факторів, що враховуються в процесі стратегічного аналізу, або запропонувати більшу кількість варіантів стратегічних рішень для тієї чи іншої позиції.

Розглянемо один із варіантів моделі *GE/McKinsey*, який у свій час запропонував американський економіст *Дж. С. Дей* (рис. 10.7).

<b>ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ</b>	<b>ВИСОКА</b>	<p><b>ЗАХИСТ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ</b></p> <p><i>Інвестуйте у розвиток за максимумом. Концентруйте зусилля на збереженні сильних сторін</i></p>	<p><b>ІНВЕСТУВАННЯ У РОЗВИТОК</b></p> <p><i>Намагайтесь захопити лідерство. Вибірково розвивайтесь у тих напрямках, де ви найсильніші, і зміцнюйте свої вразливі ділянки</i></p>	<p><b>СЕЛЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК</b></p> <p><i>Зосередьтесь на невеликій кількості сильних сторін. Шукайте шляхи подолання слабкостей. Залишайте бізнес, якщо стійке зростання відсутнє</i></p>
	<b>СЕРЕДНЯ</b>	<p><b>СЕЛЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК</b></p> <p><i>Максимально інвестуйте у привабливі галузі. Розвивайте здатність протидіяти конкуренції. Збільшуйте прибутковість за рахунок нарощування продуктивності.</i></p>	<p><b>ОТРИМАННЯ ДОХОДІВ</b></p> <p><i>Захищайте існуючі позиції. Концентруйте інвестиції у тих сегментах, де є достатньо висока норма прибутку і відносно невисокий ризик</i></p>	<p><b>НЕЗНАЧНЕ РОЗШИРЕННЯ</b></p> <p><i>Шукайте шляхи розвитку без високого ризику. Інакше мінімізуйте інвестиції і поліпшуйте організацію бізнесу на операційному рівні</i></p>
	<b>НИЗЬКА</b>	<p><b>ЗАХИСТ ТА ЗМІНА ОРІЄНТИРІВ</b></p> <p><i>Намагайтесь найбільше заробляти сьогодні. Концентруйте у привабливих сегментах. Захищайте свої сильні сторони</i></p>	<p><b>ОТРИМАННЯ ДОХОДІВ</b></p> <p><i>Захищайте свої позиції у найпривабливіших сегментах. Оновлюйте асортимент продукції. Мінімізуйте інвестиції</i></p>	<p><b>ВИХІД З БІЗНЕСУ</b></p> <p><i>Продавайте свій бізнес тоді, коли можете отримати найвищу ціну. Скорочуйте постійні витрати і деякий час уникайте інвестицій</i></p>
		<b>СИЛЬНІ</b>	<b>СЕРЕДНІ</b>	<b>СЛАБКІ</b>
<b>КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ</b>				

Рисунок 10.7 – Варіант моделі *GE/McKinsey* за Дж. С. Деєм

Пропозиції для кожної клітинки матриці *GE/McKinsey* за Деєм є різними і можуть бути загальними орієнтирами для прийняття стратегічних рішень щодо інвестування, обсягів виробництва, витрат тощо.

Для того, щоб краще зрозуміти методику стратегічного аналізу за допомогою моделі *GE/McKinsey*, розглянемо приклад для деякої компанії, що спеціалізується у видавничому бізнесі та оцінює становище свого бізнесу за допомогою моделі *GE/McKinsey*. Позиції оцінюються за переліком

факторів (табл. 10.6). Для спрощення розглянемо лише один вид бізнесу – видавництво художньої літератури.

Для кожного з факторів, що характеризують сильні сторони підприємства та індикатори ринкової привабливості, експертним шляхом було визначено максимальний бал (у сукупності за 9-ма факторами, що характеризують сильні сторони підприємства, і 6-ма факторами ринкової привабливості; загальна оцінка в балах дорівнює 100 для кожної групи факторів).

За допомогою диференціювання максимальних можливих оцінок за кожним фактором досягається врахування їх відносної важливості для аналізу. Значення фактичних оцінок факторів, відповідно моделі *GE/McKinsey*, наведені у табл. 10.6, де в останньому рядку наведено загальні оцінки сильних сторін бізнесу і його ринкової привабливості за 100-бальною шкалою.

Таблиця 10.6 – Фактори конкурентної позиції компанії

<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ (ВІСЬ X)</b>	<b>Макс. бал</b>	<b>Оцінка</b>	<b>РИНКОВА ПРИВАБЛИВІСТЬ (ВІСЬ Y)</b>	<b>Макс. бал</b>	<b>Оцінка</b>
1. Відносна частка ринку	15	5	1. Темпи зростання ринку	20	14
2. Зростання частки ринку	10	7	2. Диференціація товарів та послуг	15	10
3. Дистриб'юторська мережа	15	10	3. Особливості конкуренції	10	6
4. Ефективність мережі дистриб'юції	15	7	4. Норма прибутку у галузі	20	10
5. Кваліфікація персоналу	10	6	5. Цінності споживачів	20	10
3. Відданість споживачів продукції підприємства	10	6	3. Відданість споживачів торговій марці	15	10
7. Технологічні переваги, патенти, ноу-хау	5	4			
8. Маркетингові переваги	10	5			
9. Гнучкість	10	5			
<b>Загальна оцінка, бали</b>	<b>100</b>	<b>55</b>		<b>100</b>	<b>60</b>

Як бачимо, сильні сторони компанії «Правдиве слово» оцінюються у 55 балів, а індикатори ринкової привабливості – у 60 балів. Відповідно до розрахованих оцінок, перша з яких позначається на осі X, а друга – на осі Y, позиція компанії «*Правдиве слово*» розташується у клітинці матриці *GE/McKinsey*, що характеризує середній бізнес (рис. 10.8).

Пунктирні кола, що позначені на рис. 10.8 показують перспективні позиції компанії, які вона може посісти у майбутньому. Рекомендованою

стратегією для бізнесу компанії відповідно пропозицій Нейлора і рекомендацій Дея є отримання доходів.

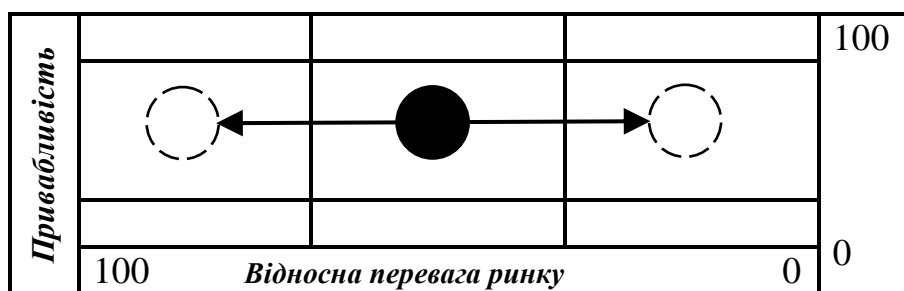


Рисунок 10.8 – Конкурентна позиція бізнесу компанії «Правдиве слово» у стратегічному просторі моделі *GE/McKinsey*

Вказана стратегія передбачає, що підприємство повинно зміцнювати становище у тих сегментах ринку, де спостерігається висока прибутковість, наприклад, друкувати книги детективного жанру, що користуються високим попитом і можуть забезпечити високий прибуток, і поступово зменшувати інвестиції у видавництво тих жанрів, де витрати перевищують доходи і не прогнозується зміна вподобань читачів.

Отже, стратегічний аналіз за допомогою моделі *GE/McKinsey* завершується визначенням рекомендованої перспективної позиції для кожного виду бізнесу. При цьому потрібно враховувати не тільки інтереси окремих видів бізнесу, а й стратегічні інтереси всього підприємства.

### 10.5 Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM)

У 1975 році британо-голландська хімічна компанія *Shell* розробила і впровадила в практику стратегічного аналізу свою власну модель, яка отримала назву «*матриця спрямованої політики*». Її поява була безпосередньо пов'язана з особливостями динаміки економічного середовища в умовах енергетичної кризи, що виникла у ті роки: переповнення світового ринку сировиною нафтою, неухильне падіння цін на неї, низька галузева норма прибутку, висока інфляція. Традиційні методи фінансового прогнозування виявилися неадекватними, коли йшлося про вибір довгострокової інвестиційної стратегії в таких умовах. На відміну від моделей *BCG* та *GE/McKinsey*, модель *Shell/DPM* менш за все покладається на оцінку досягнень компанії у минулому і, головним чином, зосереджується на аналізі розвитку поточної ситуації у галузі та перспектив.

Матриця *Shell/DPM* схожа на матрицю *GE/McKinsey* і є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, яка закладена в основу моделі *BCG*. Разом з тим, між ними є принципові відмінності. У той же час, порівняно з однофакторною матрицею *BCG* розміром 2×2, матриця *Shell/DPM*, як і матриця *GE/McKinsey*, є двофакторною матрицею 3×3, що

базується на множинних оцінках як якісних, так і кількісних параметрів бізнесу. До того ж, багатопараметричний підхід, що використовується для оцінки стратегічних позицій бізнесу в моделях *GE/McKinsey* та *Shell/DPM*, виявився на практиці більш реалістичним, ніж підхід, що покладений в основу матриці *BCG*.

У моделі *Shell/DPM* у порівнянні з моделлю *GE/McKinsey* зроблено ще більший наголос на кількісних параметрах бізнесу. Якщо критерій стратегічного вибору в моделі *BCG* базувався на оцінці потоку грошових коштів, який, фактично, є показником короткострокового планування, а в моделі *GE/McKinsey*, навпаки, на оцінці прибутковості інвестицій, що є показником довгострокового планування, то модель *Shell/DPM* пропонує під час прийняття стратегічних управлінських рішень одночасно фокусувати увагу на цих двох показниках.

Інша помітна особливість моделі *Shell/DPM* полягає у тому, що в ній можуть розглядатися види бізнесу, які перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу. Тому вивчення змін у стратегічному позиціонуванні видів бізнесу через деякий час стає невід'ємною частиною моделювання за допомогою *Shell/DPM*.

Однак, незважаючи на очевидні переваги моделі *Shell/DPM* як матриці багатопараметричного стратегічного аналізу, її популярність виявилася обмеженою, переважно, середовищем капіталомістких галузей промисловості, таких як хімія, нафтопереробка, металургія.

Спочатку, використовуючи моделі *DPM*, компанія *Shell* більше турбувалася про забезпечення раціонального грошового потоку, однак потім було помічено, що окремі клітинки матриці стратегічного позиціонування орієнтують на стратегію «генерування коштів». Отже, така модель виявляється пристосованою як для аналізу динаміки розвитку бізнесу з погляду перспектив окупності початкових інвестицій, так і для аналізу фінансового балансу усього господарського портфеля компанії з погляду грошового потоку. Фундаментальною ідеєю моделі *Shell/DPM* є ідея, запозичена з моделі *BCG*, яка полягає у тому, що загальна стратегія підприємства повинна забезпечувати підтримання балансу між грошовим надлишком і його дефіцитом шляхом розвитку нових перспектив бізнесу.

Модель *Shell/DPM* орієнтує менеджерів на перерозподіл фінансових потоків з тих секторів бізнесу, які породжують грошову масу, у сектори бізнесу з високим рівнем рентабельності інвестицій у майбутньому.

Як і всі інші класичні моделі стратегічного планування, модель *DPM* є двовимірною таблицею, де вісь *X* відображає сильні сторони підприємства (конкурентну позицію), а вісь *Y* – галузеву (продукт-ринок) привабливість (рис. 10.9). Точніше, вісь *X* відображає конкурентоспроможність сектору бізнесу компанії, або його здатність отримувати переваги за рахунок тих можливостей, які існують у відповідній галузі. Вісь *Y* є загальним виміром стану і перспектив галузі. Розбиття стратегічної моделі *Shell/DPM* на 9 клітин зроблено не випадково.



Рисунок 10.9 – Матриця спрямованої політики (модель *Shell/DPM*)

Кожна з дев'яти клітин відповідає специфічній стратегії.

**Позиція «Лідер у бізнесі».** Галузь є привабливою і компанія посідає у ній сильні позиції, будучи лідером; потенційний ринок досить значний, темпи зростання ринку високі; слабких сторін компанії а також явних загроз з боку конкурентів не помічено.

Можливі стратегії:

- продовжувати інвестування у бізнес, доки галузь продовжує зростати, для того, щоб захистити свої провідні позиції (потрібні великі вкладення, більші, ніж можна забезпечити за рахунок власних можливостей);

- продовжувати інвестувати, поступаючись поточними вигодами заради майбутніх прибутків.

**Позиція «Стратегія зростання».** Галузь є середньою за привабливістю, однак компанія посідає у ній сильні позиції. Така компанія є одним з лідерів на стадії зрілості життєвого циклу даного бізнесу. Ринок є помірковано зростаючим або стабільним, з непоганою нормою прибутку і без наявності будь-якого іншого сильного конкурента. Можливі стратегії:

- намагатися зберегти поточні позиції, оскільки ці позиції можуть забезпечити необхідні фінансові ресурси для самофінансування;

- генерувати додаткові кошти, які можна інвестувати в інші перспективні галузі бізнесу.

**Позиція «Стратегія генератора коштів».** Компанія посідає достатньо сильну позицію у непривабливій галузі. Вона, якщо і не є абсолютним лідером, то хоча б належить до групи лідерів. Ринок є стабільним, однак таким, що скорочується, а норма прибутку у галузі - такою, що знижується. Існують певні загрози з боку конкурентів, хоча продуктивність компанії досить висока, а витрати низькі. Можлива стратегія:

Бізнес, що потрапляє у цю клітину, є основним джерелом доходу ком-

панії. Оскільки жодного розвитку цього бізнесу у майбутньому, як правило, не прогнозується, то стратегія полягає у тому, щоб здійснювати незначні інвестиції, отримуючи максимальний дохід.

**Позиція «Стратегія посилення конкурентних переваг».** Компанія посідає середні позиції у привабливій галузі. Оскільки частка ринку, якість продукції, а також репутація компанії є досить високими (майже такими, як у лідера), то компанія може перетворитися у лідера, якщо використає свої ресурси і можливості належним чином. Перед тим, як здійснювати будь-які витрати необхідно ретельно проаналізувати залежність економічного ефекту від капіталовкладень у даній галузі. Можливі стратегії:

- інвестувати, якщо галузь є досить привабливою, здійснюючи при цьому детальний аналіз інвестицій, з метою перетворитися на лідера (інвестиції можуть бути значними);

- галузь розглядається як приваблива для інвестування, якщо вона може забезпечити посилення конкурентних переваг. Необхідні інвестиції будуть більшими, ніж очікуваний дохід, і тому можуть знадобитися додаткові капіталовкладення за рахунок інших секторів бізнесу для подальшої боротьби за свою частку ринку.

**Позиція «Обережно продовжувати бізнес».** Компанія посідає середні позиції у галузі з середньою привабливістю. Жодних особливих сильних сторін або можливостей додаткового розвитку у компанії немає; ринок зростає повільно; повільно знижується середньогалузева норма прибутку. Можливі стратегії:

- обережне інвестування і тільки тоді, коли є впевненість, що віддачу буде отримано швидко;
- постійний аналіз свого економічного становища.

**Позиція «Стратегія часткового згорання бізнесу».** Компанія посідає середні позиції у непривабливій галузі. Жодних особливо сильних сторін і фактично жодних можливостей розвитку компанія не має; ринок є непривабливим (низька норма прибутку, потенційні надлишки виробничих потужностей, високий рівень концентрації капіталу у галузі). Можлива стратегія:

Оскільки малоімовірно, що, потрапляючи у цю позицію, компанія буде продовжувати отримувати істотний дохід, стратегією, що пропонується, буде не розвивати цей бізнес, а поступово перетворювати фізичні активи і становище на ринку у грошову масу, а потім використати власні ресурси для освоєння більш перспективного бізнесу.

**Позиція «Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес».** Компанія посідає слабкі позиції у привабливій галузі. Можливі стратегії:

- інвестувати або залишити цей бізнес. Оскільки спроба посилити конкурентні позиції такого бізнесу шляхом **«наступу на широкому фронті»** вимагає занадто значних і ризикованих інвестицій, вона може бути здійснена лише після детального аналізу.

- якщо виявляється, що компанія здатна боротися за лідерство у галузі

зі, тоді стратегічна лінія поведінки – «подвоєння бізнесу». Інакше, найкращим стратегічним рішенням буде рішення залишити цей бізнес.

**Позиція «Обережно продовжувати бізнес або частково згорнути виробництво».** Компанія посідає слабкі позиції у галузі із середньою привабливістю. Можливі стратегії:

- жодних інвестицій;
- управління зосереджено на балансі потоку грошових коштів;
- намагатися утримуватися у цій позиції до тих пір, доки вона дає прибуток; поступово згорнути бізнес.

**Позиція «Стратегія згортання бізнесу».** Компанія посідає слабкі позиції у непривабливій галузі.

Можлива стратегія: оскільки компанія, яка потрапляє у цю клітину матриці, майже завжди втрачає кошти, необхідно зробити все можливе, щоб позбавитися від такого бізнесу, і що швидше, то краще.

У моделі *Shell/DPM* можуть бути використані такі показники для характеристики конкурентоспроможних секторів бізнесу і привабливості галузі (табл. 10.7.).

Таблиця 10.7 – Показники конкурентоспроможності секторів бізнесу та привабливості галузі, що використовуються у моделі *Shell/DPM*

<i>Показники конкурентоспроможності секторів бізнесу (вісь X)</i>	<i>Показники привабливості галузі (вісь Y)</i>
<i>Відносна частка ринку</i> <i>Охоплення мережі дистриб'юторів</i> <i>Ефективність мережі дистриб'юторів</i> <i>Ширина та глибина товарної лінії</i> <i>Обладнання та розташування</i> <i>Ефективність виробництва</i> <i>Крива досвіду</i> <i>Виробничі запаси</i> <i>Якість продукції</i> <i>Науково-дослідний потенціал</i> <i>Економія на масштабах виробництва</i> <i>Обслуговування після продажу</i>	<i>Темпи зростання галузі</i> <i>Відносна галузева норма прибутку</i> <i>Ціна споживачів</i> <i>Прихильність до товарної марки</i> <i>Важливість конкурентного упередження</i> <i>Стабільність галузевої норми прибутку</i> <i>Технологічні бар'єри для входження у галузь</i> <i>Значення договірної дисципліни у галузі</i> <i>Вплив постачальників у галузі</i> <i>Вплив держави у галузі</i> <i>Рівень використання галузевих потужностей</i> <i>Здатність продукції до зміцнення</i> <i>Імідж галузі у суспільстві</i>

Як і багато інших моделей стратегічного аналізу та планування, модель *Shell/DPM* є описово-інструктивною. Це означає, що менеджер або аналітик може використовувати модель як для опису фактичної чи очікуваної позиції, що визначається відповідними показниками, так і для визначення можливих стратегій. Стратегії, що визначаються, не варто розглядати як «істину в останній інстанції». Модель *Shell/DPM* призначена для того, щоб допомагати приймати управлінські рішення, а не заміняти їх.



У моделі *Shell/DPM* також може враховуватися час. Менеджеру чи аналітику, який бажає побачити зміни через певний період часу, потрібно лише скористатися базою даних для кожного періоду і порівняти результати. Необхідно зазначити, що ця модель є особливо ефективною для візуалізації змін і розвитку стратегічних позицій у часі, оскільки вона не прив'язується до фінансовим показників, і тому не підвладна впливу факторів, які можуть обумовити виникнення помилок (наприклад, інфляції).

Стратегічні рішення, що приймаються за допомогою моделі *Shell/DPM*, залежать від того, що перебуває у центрі уваги менеджера – життєвий цикл виду бізнесу або грошові потоки підприємства.

У першому випадку (див. рис. 10.9, напрям 1) оптимальною вважається така послідовність розвитку позицій компанії: від позиції **«Подвоєння обсягу виробництва або згорання бізнесу»** – до **«Стратегії посилення конкурентних переваг»** – до **«Стратегії лідера»** – до **«Стратегії зростання»** – до **«Стратегії генератора коштів»** – до **«Стратегії часткового згорання»** – до **«Стратегії згорання (виходу з бізнесу)»**.

Наведемо коротку характеристику стадій такого руху.

На стадії подвоєння обсягу виробництва або згорання бізнесу вибирається новий вид бізнесу, який потребує розвитку як частка корпоративної стратегії. Ринок є привабливим, однак оскільки галузь бізнесу є новою, то її конкурентна позиція поки ще слабка. Головна стратегія – інвестування.

На стадії посилення конкурентних переваг позиція компанії у галузі завдяки інвестуванню поліпшується, що є причиною початку горизонтального просування до правого краю матриці. Ринок при цьому продовжує зростати. Головна стратегія – продовження інвестування.

На стадії лідера у відповідному секторі бізнесу позиції компанії завдяки постійному інвестуванню продовжують поліпшуватися. Ринок зростає, а інвестування продовжується.

На стадії зростання темпи збільшення ринку починають зменшуватися. Це стає причиною початку вертикального руху позиції компанії вниз. Дохідність бізнесу зростає так само, як в середньому по галузі.

На стадії генератора коштів розвиток ринку припиняється. Головна стратегія – інвестування лише на тому рівні, який є необхідним для підтримання досягнутих позицій і забезпечення дохідності бізнесу.

На стадії часткового згорання ринок починає скорочуватися, прибутковість галузі зменшується, і позиція компанії починає слабшати. Подальше інвестування у цей бізнес може бути призупинено, а потім припинено взагалі.

У випадку посиленої уваги до потоків грошових коштів (див. рис. 10.9, напрям 2) оптимальним є розвиток позицій компанії з нижніх правих клітин матриці *Shell/DPM* до верхніх лівих. Це означає, що кошти, зароблені компанією на стадіях **«Генератор коштів»** і **«Часткове згорання»**, використовуються для інвестицій у такі сектори бізнесу, яким відповідають позиції **«Подвоєння обсягу виробництва»** і **«Посилення конкурентних переваг»**.

Стратегічний баланс передбачає, насамперед, баланс зусиль компанії у кожному секторі бізнесу залежно від їх стадій життєвого циклу. Такий баланс дає впевненість, що на стадії зрілості бізнесу завжди буде достатньо фінансових ресурсів для того, щоб підтримати відтворювальний цикл компанії шляхом інвестування у нові перспективні види бізнесу. Фінансовий баланс означає, що види бізнесу, які утворюють основну масу доходу, мають достатній обсяг продажу, щоб фінансувати бізнес, який розвивається.

Розглядаючи сильні і слабкі сторони моделі *Shell/DPM*, потрібно спочатку відзначити, що більшість теоретичних припущень схожі з припущеннями, зробленими у моделі *GE/McKinsey*.

Виділення осі *X* як конкурентоспроможності бізнесу підприємства передбачає, що ринок є олігополією. Саме тому для підприємств зі слабкими конкурентними позиціями рекомендується стратегія миттєвого або поступового згорання такого бізнесу. Припускається, що суттєвий розрив у конкурентних позиціях компаній у певному секторі бізнесу буде обов'язково збільшуватися, якщо не знайдеться нове джерело конкурентних переваг.

Вісь *Y* (привабливість галузі бізнесу) передбачає існування довгострокового потенціалу розвитку для всіх учасників цього бізнесу, а не тільки для підприємства, що аналізується.

На практиці поширені дві основні помилки при використанні моделі *Shell/DPM*. *По-перше*, менеджери часто дуже буквально розуміють рекомендовані цією моделлю стратегії. *По-друге*, зустрічаються спроби оцінити якнайбільше факторів, вважаючи, що це приведе до більш об'єктивної картини. Насправді можна отримати зворотний ефект і компанії, чії позиції оцінювалися таким чином, як правило, завжди опинялися у центрі матриці.

Однією з основних позитивних рис моделі *Shell/DPM* є те, що вона вирішує проблеми поєднання якісних і кількісних показників у єдину параметричну систему. На відміну від матриці *BCG*, вона безпосередньо не залежить від статистичного зв'язку між часткою ринку і прибутковістю бізнесу.

Критичними зауваженнями щодо моделі *Shell/DPM* є:

- вибір показників для стратегічного аналізу є дуже умовним;
- не існує критеріїв, щодо яких можна було б визначити, яка кількість показників необхідна для аналізу;
- важко оцінити, які показники є найсуттєвішими;
- «зважування» показників під час конструювання шкал матриці дуже ускладнено;
- важко порівнювати господарські підрозділи компанії, що належать до різних галузей, оскільки показники мають помітну залежність від галузі.

У цілому ж, модель *Shell/DPM* є непоганим доповненням до арсеналу засобів і прийомів стратегічного аналізу і планування підприємств, які прагнуть до конкурентоспроможності у довгостроковому аспекті.

## 11 ЕЛЕМЕНТИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

### 11.1 Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень

У загальному випадку управлінські рішення, що приймаються менеджерами, умовно можна поділити на:

- організаційні (запрограмовані або незапрограмовані);
- компромісні;
- інтуїтивні;
- рішення, що базуються на судженнях;
- раціональні рішення.

**Організаційним рішенням** є вибір, що його має зробити керівник для того, щоб виконати покладені на нього обов'язки. Мета його полягає у забезпеченні просування підприємства до поставлених стратегічних цілей.

Серед організаційних рішень можна виділити запрограмовані і незапрограмовані. Перші з них мають найвищий рівень структуризації. Наприклад, фінансовий директор приймає рішення про інвестування надлишку готівки у ті цінні папери, які забезпечують найвищий рівень дохідності. У цьому випадку критерій вибору є запрограмованим, оскільки саме таке, а не інше, рішення повинен прийняти фінансовий директор для того, щоб добре виконати покладені на нього обов'язки.

Незапрограмовані рішення мають низький рівень структуризації і приймаються тоді, коли важко передбачити усі наслідки.

На практиці переважна більшість стратегічних рішень є запрограмованими, що певною мірою полегшує аналіз ризику, оскільки, при цьому, добре видно результати усіх попередніх рішень, і дає можливість адекватного мислення людини, яка приймає стратегічне рішення.

У багатьох випадках управлінське рішення, за своєю природою, є **компромісним рішенням**, тобто, вибором такої альтернативи, яка мінімізує потенційні ризики (негативні наслідки). Наприклад, фінансовий директор може погодитися знизити ставку дивідендів для того, щоб профінансувати рекламну кампанію нового товару фірми. Без сумніву, подібне рішення може призвести до тимчасового погіршення фінансових показників, однак у стратегічному аспекті принесе більше користі. Отже, саме компромісні рішення мають на меті зменшення ризику до найнижчої можливої межі і потенційно найменш ризикові.

В процесі прийняття управлінських рішень велике значення має вплив психологічних факторів. Керівники часто приймають **інтуїтивні рішення**, тобто, вибір, зроблений лише на підставі відчуття того, що він правильний. Якщо інтуїтивні моменти присутні в процесі прийняття стратегічних рішень, то оцінити ризик досить важко. У будь-якому випадку інтуїтивне рішення вважається більш ризикованим, ніж **рішення, що базуються на судженнях**, – вибір, що обумовлений знаннями або досвідом.

Найвищий пріоритет з погляду ефективності мають *раціональні рішення*, які обґрунтовуються за допомогою об'єктивного аналітичного процесу і не залежать від минулого досвіду.

Якщо узагальнити вимоги, які висуваються до стратегічних управлінських рішень, то найважливішим критерієм є якість управлінського рішення.

**Якість управлінського рішення** – це сукупність параметрів рішення, які відповідають певній меті управління і забезпечують реальність її досягнення. Якість управлінського рішення може оцінюватися за такими параметрами:

- показником ентропії, тобто кількісної невизначеності проблеми (якщо проблема формулюється тільки якісно, то ентропія наближається до нуля, а якщо усі показники проблеми кількісні, то показник ентропії наближається до одиниці;
- ступенем ризику вкладення інвестицій;
- ймовірністю реалізації рішення, виходячи з показників якості, витрат і термінів здійснення;
- $P$  – ступенем адекватності (або ступенем точності прогнозу, коефіцієнтом апроксимації) теоретичної моделі фактичним даним.

Якість стратегічного управлінського рішення залежить від багатьох факторів (рис. 11.1), першим з яких є правильно сформульована проблема, яка, в свою чергу, визначається стратегією підприємства.

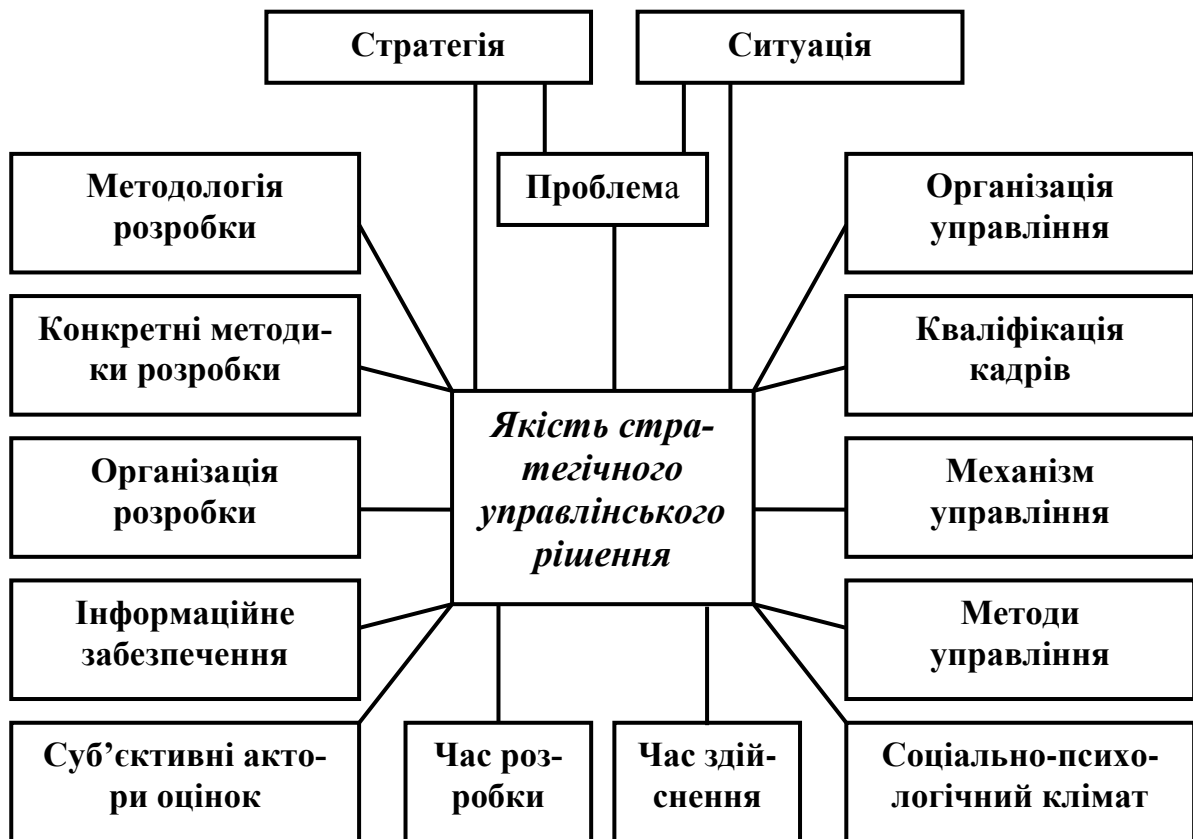


Рисунок 11.1 – Фактори, що впливають на якість стратегічного управлінського рішення

У той же час стратегія не може вважатися єдиним визначальним чинником, оскільки початкові рішення часто змінюються залежно від конкретної ситуації.

Перед прийняттям управлінського рішення менеджер повинен визначити перелік альтернативних способів вирішення проблеми. Вибір оптимальної альтернативи та її оцінки на стратегічному рівні управління має здійснюватися або самим менеджером, або експертами-аналітиками.

Процес прийняття рішення вимагає логічного і впорядкованого, тобто системного, підходу, оскільки менеджери приймають рішення, які пов'язані з певними зобов'язаннями і необхідністю втілення їх у життя.

З усіх доступних альтернатив менеджеру необхідно вибрати рішення, яке дозволить досягти певної стратегічної мети найкоротшим шляхом, тобто з найбільшими вигодами і найменшими витратами. Альтернативність управлінських рішень може мати різну форму:

- стандартне рішення, коли існує фіксований набір альтернатив;
- бінарне рішення («так» або «ні»);
- багатозначне альтернативне рішення (існує надто широкий або необмежений, принаймні теоретично, вибір альтернатив);
- інноваційне (новаторське) рішення, коли потрібно діяти, однак прийнятних альтернатив немає.

Метою системного підходу до прийняття стратегічних рішень є підвищення об'єктивності з врахуванням усіх важливих даних у комплексі. Якщо причинно-наслідковий аналіз є дедуктивним процесом (збір даних з наступною *«фільтрацією»* шляхом критичного вилучення), то процес прийняття стратегічних рішень вимагає створення бази даних, яка потім використовується для відсівання та вилучення небажаних альтернатив. У загальному випадку виділяють такі етапи процесу прийняття стратегічних рішень:

- *формулювання завдання;*
- *визначення критеріїв;*
- *визначення можливих альтернатив;*
- *порівняння альтернатив;*
- *визначення ризику та його оцінка;*
- *прийняття стратегічного управлінського рішення.*

## 11.2 Прийняття стратегічних рішень за умов визначеності

Стратегічний аналіз факторів зовнішнього середовища, які можуть розглядатися як можливості (загрози) для підприємства у майбутньому, може здійснюватися на основі певних гіпотез (припущень), з яких можна виділити дві категорії:

- гіпотези про однозначні очікування майбутнього стану зовнішнього середовища (*стан визначеності*).
- гіпотези про множинні очікування майбутнього стану зовнішнього середовища (*стан невизначеності*).

Вибір певної гіпотези перед початком аналізу обумовлюється рядом міркувань, що пов'язані з метою, наявністю необхідної інформації та вимогами до результатів аналізу.

Якщо було обрано гіпотезу про прийняття стратегічних рішень на основі однозначних очікувань майбутнього стану зовнішнього середовища, аналітики можуть по-різному здійснювати дослідження. Відмінність між різними підходами полягає у визначенні цілей аналізу. На практиці може існувати кілька варіантів:

**1. Визначається одна головна мета.** У цьому випадку мета задається як деякий екстремум, а оптимальне рішення можна знайти, визначивши варіант, за яким максимізується (мінімізується) цільова функція за умови дотримання деяких визначених обмежень або додаткових цілей. Аналітики можуть розв'язувати такі задачі за допомогою методів лінійного програмування.

Наприклад, деяка компанія виготовляє три види продукції. Процес виробництва складається з трьох технологічних операцій. На рис. 11.2 показано технологічну схему виробництва видів продукції № 1, № 2 і № 3.



Рисунок 11.2 – Технологічна схема виготовлення виробів

Під час виготовлення виробу № 2 технологічна операція 2 не виконується, а під час виготовлення виробу № 3 застосовуються тільки 1 і 2 технологічні операції. У прямокутниках на рис. 11.2 вказано тривалість технологічних операцій під час виготовлення виробів кожного виду.

Оскільки ці технологічні операції застосовуються компанією і для інших виробничих цілей, фонд робочого часу, протягом якого операції 1, 2 і 3 можуть бути застосовані для виробництва виробів, що розглядаються, обмежено такими граничними значеннями (на добу):

для першої операції - 430 хв.,

для другої операції - 460 хв.,

для третьої операції - 420 хв.

Вивчення ринку збуту показало, що очікуваний прибуток від продажу одного виробу кожного з видів № 1, № 2 і № 3 становить 3, 2 і 5 грн. відповідно. Звідси, **головною метою** є план, за яким буде найвигіднішим добовий обсяг виробництва кожного виду продукції.

Нехай

$X_1$  - кількість виробів № 1,

$X_2$  - кількість виробів № 2,

$X_3$  - кількість виробів № 3.

Для цих позначень математичне формулювання задачі лінійного програмування набуває такого вигляду: **цільова функція (величина прибутку за добу)**

$$F(X) = 3 X_1 + 2 X_2 + 5 X_3 \rightarrow \max, \quad (11.1)$$

за обмежень, що визначаються граничним часом використання операцій протягом доби:

$$\begin{aligned} - \text{для операції 1:} & \quad X_1 + 2X_2 + X_3 < 430; \\ - \text{для операції 2:} & \quad 3X_1 + \quad 2X_3 < 460; \\ - \text{для операції 3:} & \quad X_1 + 4X_2 < 420; \\ & \quad X_1, X_2, X_3 > 0. \end{aligned}$$

Такі задачі розв'язуються за допомогою симплекс-методу.

**2. Визначається декілька цілей.** У цьому випадку можуть застосовуватися різні методи, наприклад:

а) *аналіз витрат і результатів, або матриця прийняття рішення;*

б) *метод парних порівнянь (так званий АНР-метод).*

Найчастіше застосовується перший метод, оскільки він дозволяє за допомогою відносно простих дій вибрати найкращий варіант вирішення комплексної проблеми незалежно від її економічного змісту. Наприклад, можна оцінити і вибрати оптимальний варіант інвестицій, визначити цільовий ринок для реалізації стратегій збуту товарів тощо.

На практиці не існує єдиного алгоритму або моделі аналізу витрат та результатів. Можна лише виділити його загальні етапи:

- *формулювання проблеми;*
- *визначення та опис альтернатив;*
- *визначення впливу альтернатив на кількісні або якісні цілі;*
- *вибір альтернативи з найвищою відносною цінністю.*

Процес формулювання проблеми, який передбачає визначення цільових критеріїв ( $Z_j$ ), повинен спрямовуватися на включення в модель аналізу усіх необхідних умов, без яких проблема не може бути вирішена. Якщо хоча б одна з них не виконується, то відповідна альтернатива не може розглядатися. Наприклад, для реалізації інвестиційного проекту повинні бути дотримані усі законодавчі вимоги, інакше проект не може бути реалізований, незважаючи на його привабливість.

Для інших цільових умов визначаються вагові коефіцієнти (коефіцієнти важливості цільових критеріїв) ( $q_j, \sum q_j = 1$ ).

Далі визначається низка альтернатив ( $A_i$ ), які мають взаємно виключати одна одну і кількість яких повинна бути не менше трьох. Оцінка альтернатив здійснюється окремо для кожної цілі ( $W_r$ ) в балах (наприклад, за

10-бальною шкалою), після чого визначається зважена оцінка ( $W_r q_i$ ). Для вибору найефективнішої альтернативи для кожної з них розраховується сума зважених оцінок, з яких вибирається найбільша.

Розглянемо, для прикладу, ситуацію, в якій деяка компанія розглядає можливість виходу на нові ринки з метою продажу ялинкових іграшок. Під час вирішення питання про нові регіони збуту необхідно враховувати кліматичні, релігійні та інші фактори, оскільки ялинкові іграшки можна продавати лише в тих країнах, де існує звичай прикрашати святкову ялинку перед Новим роком і Різдом.

Крім обов'язкових умов, потрібно врахувати такі цільові критерії:

- кількість населення;
- рівень грошових доходів населення;
- рівень конкуренції;
- квоти і митні бар'єри.

Цей перелік, у загальному випадку, може бути і продовжений, однак, для спрощення, зупинимося лише на цих цільових критеріях.

Припустимо, що за допомогою опитування експертів було визначено вагові коефіцієнти та бальні оцінки альтернатив (ринків збуту) за вищевказаними цільовими критеріями (табл. 11.1).

Таблиця 11.1 – Оцінка альтернативних ринків збуту в умовах визначеного стану зовнішнього середовища

Альтернативи	Кількість населення			Грошові доходи			Рівень конкуренції			Митні бар'єри			Оцінка
	$q_1$	$W_1$	$\Sigma W_1 q_1$	$q_2$	$W_2$	$\Sigma W_2 q_2$	$q_3$	$W_3$	$\Sigma W_3 q_3$	$q_4$	$W_4$	$\Sigma W_4 q_4$	
Захід	0.3	8	2.4	0.3	10	3.0	0.3	6	1.8	0.1	3	0.3	7.5
Північ	0.3	4	1.2	0.3	9	2.7	0.3	5	1.5	0.1	6	0.6	6.0
Центр	0.3	6	1.8	0.3	6	1.8	0.3	10	3.0	0.1	4	0.4	7.0

Враховуючи те, що компанія традиційно працювала в країнах східної Європи, за допомогою кластерного аналізу було визначено нові ринки збуту: «Захід», «Північ», «Центр». При цьому, внаслідок порівняння загальних оцінок з урахуванням усіх цільових критеріїв найпривабливішим для компанії виявився західний ринок збуту (максимальна оцінка 7,5).

### 11.3 Прийняття стратегічних рішень за умов обмеженої інформації та невизначеності

Кожне стратегічне управлінське рішення пов'язане з певним ризиком. Ризик – це невід'ємна частина процесу управління і його необхідно враховувати. У загальному випадку аналіз ризику може здійснюватися за двома сценаріями: за *аналогією* і за допомогою *структурного аналізу*.



Обидва сценарії передбачають ґрунтовне дослідження мети і природи управлінського рішення, однак за методикою відрізняються.

Аналіз рішень за аналогією застосовується тоді, коли:

- підприємство відносно давно працює у певній галузі, яка вважається стабільною;
- реалізуються типові інвестиційні проекти (наприклад, фірма декілька років займається будівництвом житлових будинків певної конструкції);
- стиль керівництва ґрунтується більшою мірою на внутрішніх стандартах і т.п.

У цьому випадку критеріями для аналізу ризику управлінських рішень можуть бути результати аналогічних рішень, що були прийняті у минулі роки. Звичайно, ці критерії не можна вважати абсолютно точними, однак у деяких випадках проведення аналогій є корисною процедурою.

Другий сценарій (найпоширеніший) полягає у тому, що кожне стратегічне управлінське рішення підлягає глибокому структурному аналізу, виходячи з припущення, що типових ситуацій в управлінні не буває і потрібно шукати нестандартні способи оцінки ризику для кожного стратегічного рішення. При цьому, для структурного аналізу застосовується *модель кібернетичного контуру управління зі зворотним зв'язком* (рис. 11.3).

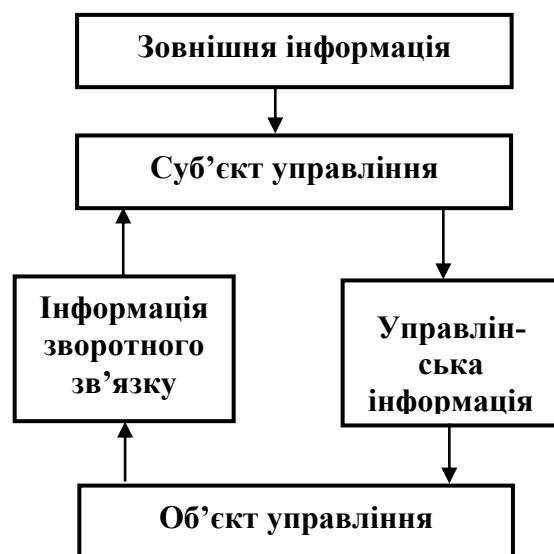


Рисунок 11.3 – Схема кібернетичного контуру управління

Управлінська інформація, у загальному випадку, це рішення, за допомогою яких суб'єкт управління, скажімо, фінансовий директор, впливає на об'єкт управління, наприклад, фінансово-інвестиційні процеси:

- залучення кредитів;
- розширення портфеля цінних паперів;
- фінансування будівництва та науково-дослідних розробок й ін.

Кожне стратегічне рішення, що приймається керівництвом, повинно бути правильно і своєчасно доведено до осіб, які безпосередньо впливають

на об'єкти управління. У свою чергу, сигнали «*знизу*» повинні швидко надходити до «*верху*» для своєчасного реагування на них і оперативного коригування управлінських рішень.

Аналіз ризику під час прийняття управлінських рішень здійснюється за певною схемою (рис. 11.4) у такій послідовності:

- визначення зовнішніх та внутрішніх факторів, що збільшують або зменшують ступінь ризику;
- аналіз впливу виявлених факторів;
- оцінка різних видів ризику за двома підходами:
- визначення фінансової доцільності (ліквідності);
- визначення економічної доцільності (ефективності вкладень);
- встановлення допустимого ступеня ризику;
- аналіз стратегічних рішень щодо допустимого ступеня ризику;
- розроблення заходів із зниження ступеня ризику.

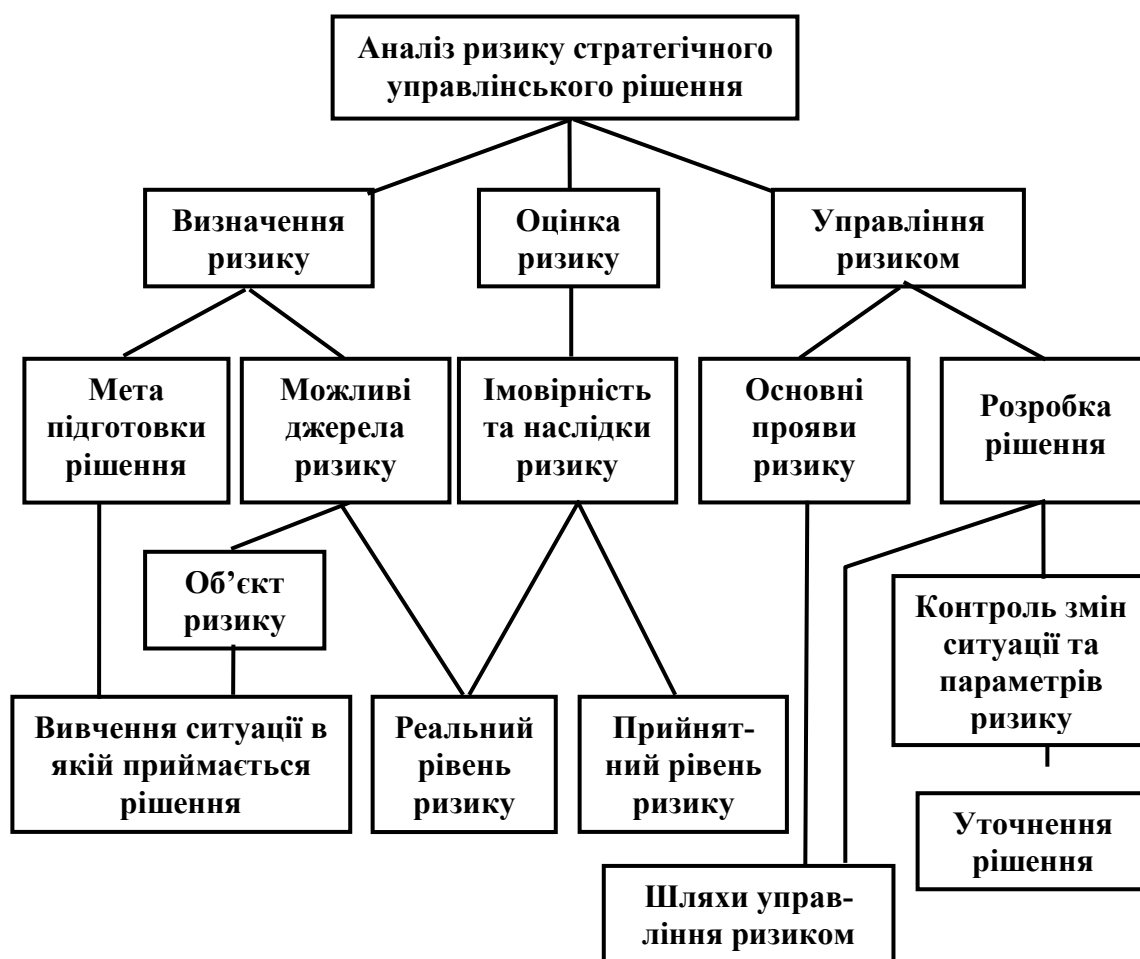


Рисунок 11.4 – Логічний процес аналізу ризику стратегічного управлінського рішення

На практиці розрізняють *якісний* та *кількісний* аналізи ризику.

*Якісний аналіз ризику* є найскладнішим і вимагає ґрунтовних знань, досвіду та інтуїції в економічних питаннях. Його основна мета – визначити

сфери та чинники ризику, після чого ідентифікувати усі можливі ризики.

**Кількісний аналіз ризику** – це кількісне визначення ступеня впливу окремих ризиків на стратегічний проект, а також визначення загальної ризикованості проекту. Оскільки будь-яке стратегічне рішення пов'язане з реалізацією проекту, ризик проекту є предметом уваги менеджерів під час прийняття рішення.

Для проведення аналізу ризику слід визначити можливі альтернативи. Визначивши альтернативи, необхідно вибрати з них оптимальну, яка має найменший ступінь ризику стосовно цільової мети.

Стратегічний аналіз у більшості ситуацій, які виникають через необхідність прийняття стратегічних рішень за умов обмеженої інформації, проводиться з метою вибору оптимального варіанта серед можливих альтернатив. При цьому повинні існувати певні якісні та кількісні критерії, за якими здійснюється вибір. Процес прийняття оптимального рішення можна описати, наприклад, такою послідовністю етапів:

- визначення мети рішення;
- визначення можливих варіантів вирішення проблеми;
- визначення можливих результатів кожного рішення;
- оцінювання кожного результату;
- вибір оптимального рішення на основі поставленої мети.

Кожне стратегічне рішення приймається, виходячи з певних припущень про різні фактори з урахуванням ризику тих альтернатив, які аналізуються. Менеджери можуть дотримуватися різних підходів до прийняття рішень – **обережних, поміркованих** або **ризикованих**.

За умов **обмеженої інформації** та невизначеності управлінські рішення можуть прийматися або **без використання кількісних значень ймовірностей результатів**, або з **використанням кількісних значень**.

Розглянемо спочатку перший підхід, коли ймовірності результатів кількісно не визначаються.

На практиці для деякої формалізації прийняття стратегічних управлінських рішень за умов невизначеності найчастіше застосовують **теорію ігор та статистичних рішень**.

**Теорія ігор** – це математична теорія конфліктних ситуацій. Завданням цієї теорії є розроблення рекомендацій щодо раціоналізації дій учасників ігрового конфлікту. При цьому будують спрощену модель конфліктної ситуації, що називається грою. Під грою розуміють певний процес, що складається з низки дій або «ходів». Від реальної конфліктної ситуації гра відрізняється тим, що ведеться за певними правилами. Сторони, що беруть участь у «конфлікті», називаються «**гравцями**», а результат гри – «**виграшем**».

Якщо у грі зіштовхуються інтереси двох сторін, гра називається парною, а якщо сторін більше – множинною. Множинна гра з двома постійними коаліціями гравців перетворюється на парну гру. Саме парні ігри мають найбільше практичне значення.

Для забезпечення можливості математичного аналізу гри обов'язково повинні бути визначені *правила гри, а також система умов (обмежень)*, що регламентує:

- можливі варіанти дій гравців;
- обсяг інформації кожної сторони про поведінку іншої;
- підсумок гри, до якого приводить певна сукупність ходів.

Існує таке поняття, як *гра з нульовою сумою* (коли один гравець виграє рівно стільки ж, скільки програє інший, тобто сума виграшів дорівнює нулю). У грі з нульовою сумою інтереси суперників прямо протилежні. Далі розглянемо саме такі ігри.

Позначимо літерою *a* виграш гравця *A*, а літерою *b* – виграш гравця *B* у грі з нульовою сумою. Оскільки  $a = -b$ , то під час аналізу такої гри немає необхідності розглядати обидва ці значення, а достатньо розглянути виграш одного з гравців (нехай це буде гравець *A*). Домовимося також далі називати «*ми*» сторону *A*, а сторону *B* – «*суперник*».

Розвиток гри у часі будемо описувати як такий, що складається з низки послідовних етапів або «*ходів*». Хід в теорії ігор – це вибір і здійснення одного з передбачених правилами гри ходів. Ходи бувають особисті і випадкові.

Особистим ходом називається свідомий вибір гравцем одного з можливих варіантів дій та його здійснення. Випадковим ходом називають вибір з ряду можливостей, що здійснюється не гравцем, а певним механізмом випадкового вибору (наприклад, генератором випадкових чисел та ін.). Для кожного випадкового ходу правила гри передбачають розподіл ймовірностей можливих результатів.

Теорія ігор займається аналізом тільки тих ігор, які містять особисті ходи. Такі ігри будуються на основі стратегії гравця.

*Стратегією гравця* називають сукупність правил, що визначають вибір варіанта дій при кожному особистому ході цього гравця залежно від ситуації, яка складається в процесі гри. Залежно від кількості можливих стратегій ігри діляться на «*скінченні*» і «*нескінченні*».

Гра називається скінченою, якщо у кожного гравця є певна кількість стратегій, і нескінченною, якщо хоча б в одного гравця є необмежена кількість стратегій.

*Оптимальною стратегією* гравця називається така стратегія, яка у разі багаторазового повторення гри забезпечує цьому гравцеві максимально можливий середній виграш (або, що те ж саме, мінімально можливий середній програш). У разі вибору оптимальної стратегії підставою для роздумів є припущення, що суперник не поступається нам і робить все для того, щоб завадити нам досягти поставленої мети.

У теорії ігор не враховуються неминучі у кожній конфліктній ситуації прорахунки і помилки гравців, ризик та азарт. Найважливішим серед обмежень теорії ігор є те, що виграш штучно зводиться до єдиного числа (реально – це деякий набір параметрів ефекту, наприклад, завоювання бі-

льшої частки ринку, зростання престижу торгової марки тощо. При цьому, стратегія, оптимальна за одним показником, необов'язково буде оптимальною за іншим.

Розглянемо загальну модель гри. Нехай існує певна скінченна гра, у якій гравець  $A$  має  $m$  стратегій, а гравець  $B$  має  $n$  стратегій. Така гра називається грою  $m \times n$ . Стратегії, відповідно, позначимо:

$A_1, A_2, \dots, A_m$  – для гравця  $A$ ;

$B_1, B_2, \dots, B_n$  – для гравця  $B$ .

Якщо гра складається лише з особистих ходів, то вибір стратегій гравцями  $A$  і  $B$  однозначно визначає підсумок гри – наш виграш  $a^*$ . Якщо відомі  $i$  та  $j$  для всіх комбінацій стратегій, тоді вони утворюють так звану платіжну матрицю розміром  $m \times n$ , де:  $m$  – кількість рядків матриці, а  $n$  – кількість її стовпців.

Якщо гра містить, крім особистих ходів, ще й випадкові ходи, то виграш при парі стратегій  $A$  і  $B$  є випадковою величиною, що залежить від результатів усіх випадкових ходів. У цьому випадку оцінкою можливого виграшу є математичне сподівання випадкового виграшу.

Тепер визначимо нижню і верхню межі «ціни» гри. Стоїть задача визначити найліпшу серед наших стратегій  $A_1, A_2, \dots, A_m$ , причому будемо розглядати лише «чисті» стратегії. Потім проаналізуємо послідовність кожної з них від  $A_1$  до  $A_m$ . Вибираючи  $A_i$  ми повинні враховувати, що суперник відповість на неї тією зі стратегій  $B$ , для якої наш виграш є мінімальним. Знайдемо мінімальне з чисел  $a_{ij}$  в  $i$ -му рядку і позначимо його як  $\alpha$ :

$$\alpha = \min_j a_{ij}.$$

Звичайно, обережний гравець повинен вибрати ту стратегію, для якої  $a_{ij}$  є максимальним. Позначимо це максимальне значення  $\alpha$ :

$$\alpha = \max_i a_{ij},$$

а, беручи до уваги формулу для  $\alpha$ , можна записати:

$$\alpha = \min_i \max_j a_{ij}.$$

Величина  $\alpha$  називається *нижньою «ціною»* гри, *максимінним виграшем* або *максиміном*. Відповідна стратегія називається *максимінною*.

Очевидно, що аналогічними міркуваннями може керуватися і сторона  $B$ , яка зацікавлена у тому, щоб перетворити наш виграш у мінімум, тобто максимізувати свій виграш. Тому потрібно виділити максимальні значення виграшу за стовпцями:

$$\beta_i = \max_j a_{ij}.$$

Потім знаходять мінімальне значення  $\beta_j$ , або

$$\beta = \min_j \max_i a_{ij}.$$

Величина  $\beta$  називається *верхньою «ціною»* гри, або інакше *мінімаксом* або *мінімаксом*, а відповідна виграшу  $\beta$  стратегія називається *мінімаксною*.

Принцип обережності, що диктує гравцям вибір відповідних стратегій (максимінної та мінімаксної), вважається в теорії ігор основним принципом і називається принципом мінімаксу.

Для прийняття стратегічних рішень за допомогою теорії ігор потрібно знати ключові критерії оптимальності. Ми розглянемо п'ять з них:

- критерій крайнього оптимізму;
- критерій крайньої обережності;
- критерій Вальда;
- критерій Севіджа;
- критерій Гурвіца.

**Критерій крайнього оптимізму**, який є дуже ризикованим, застосовується досить рідко і передбачає вибір стратегії «спіймай журавля у небі» (критерій максимаксу):

$$K_{reg} = \max_i \max_j \alpha_{ij}. \quad (11.2)$$

Повною протилежністю до нього є *критерій крайньої обережності*, який існує майже виключно в теорії, однак на практиці не має економічного сенсу:

$$K_{cow} = \min_i \min_j \alpha_{ij} \quad (11.3)$$

**Критерієм Вальда** («розраховуй на найгірше», тобто позиція крайнього песимізму), називають критерій, який передбачає забезпечення значення параметра ефекту, що дорівнює  $\alpha$ :

$$K_W = \max_i \min_j \alpha_{ij} \quad (11.4)$$

Цей критерій орієнтує особу, що приймає рішення, на найгірші умови і рекомендує вибирати ту стратегію, для якої виграш є максимальним. В інших, сприятливіших умовах, використання цього критерію призводить до втрати можливої переваги, тобто до стратегічної помилки.

**Критерій Севіджа** (критерій мінімаксного ризику) забезпечує найменше значення максимальної величини ризику:

$$K_S = \min_i \max_j \varphi_{ij}. \quad (11.5)$$

Ризик  $\varphi_{ij}$  визначається виразом:

$$\varphi_{ij} = \beta_j - \alpha_{ij},$$

де

$$\beta_j = \max_i \alpha_{ij}.$$

Критерій Севіджа, так само як і критерій Вальда – це критерій край-

нього песимізму, однак песимізм тут проявляється у тому, що мінімізується максимальна втрата у виграші порівняно з тим, чого можна було б досягнути в даних умовах.

**Критерій Гурвіца** (компромісний варіант між песимізмом та оптимізмом) рекомендує під час вибору рішення за умов невизначеності не керуватися ані крайнім песимізмом, ані оптимізмом. Рекомендується деяке середнє рішення. Цей критерій записується у такому вигляді:

$$K_{GW} = \max_i \left[ h \min_j \alpha_{ij} + (1-h) \max_j \alpha_{ij} \right], \quad (11.6)$$

де  $h$  - деякий коефіцієнт, що вибирається експертним шляхом з інтервалу  $[0, 1]$ . Використання цього коефіцієнта додає певний елемент суб'єктивізму під час прийняття рішень з використанням критерію **Гурвіца**.

У цілому ж теорія ігор може розглядатися як корисний методичний інструмент для стратегічного аналізу ситуацій, що характеризуються конфліктом сторін і невизначеністю, однак необхідно враховувати також і обмеження, властиві цьому методу:

- далеко не всі реальні ситуації можна формалізувати;
- досить часто отримані висновки в реальних ситуаціях виглядають занадто примітивно і можуть вимагати коригування.

Розглянемо ситуацію, коли за допомогою теорії ігор може бути вибрано оптимальну (з погляду розглянутих вище критеріїв оцінки) альтернативу і прийнято стратегічне управлінське рішення. Припустимо, що внаслідок прогнозування фінансових результатів компанії «Червона спека» було визначено декілька варіантів господарсько-фінансової діяльності, відповідно з якими майбутні доходи і витрати, наведені у табл. 11.2, будуть суттєво відрізнятися (податок на прибуток з метою спрощення прикладу не враховується).

Таблиця 11.2 – Прогноз фінансових результатів компанії «Червона спека», млн. грн.

Альтернативи	Дохід		Витрати		Прибуток (збиток)	
	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>min</i>	<i>max</i>
Варіант 1	55	70	50	70	-15	20
Варіант 2	50	75	50	70	-20	25
Варіант 3	50	60	45	55	-5	15
Варіант 4	40	50	40	55	-15	10
Варіант 5	40	50	30	50	-10	20

Як бачимо, кількісних значень ймовірностей для кожного із запропонованих варіантів немає. Це означає, що слід застосовувати інші способи вибору оптимального варіанта, наприклад, за допомогою теорії ігор.

Якщо вважати, що гра є парною, «ми» – це гравець *A*, умовний суперник – гравець *B*, то наша головна мета – вибрати оптимальний варіант відповідно до того критерію, який є для нас найкращим у даній ситуації на даний момент.

Наприклад, відповідно критерію крайнього оптимізму макси-максне рішення вибору оптимального варіанта з табл. 11.2 повинно вказати на 2-й варіант – найбільше з максимальних значень прибутку 25 млн. грн. Як це не парадоксально, однак критерій крайньої обережності також вказує на 2-й варіант.

У той же час, максмінне рішення (критерій Вальда) обумовило б вибір 3-го варіанта, який у найгіршому випадку забезпечує найменший серед інших варіантів збиток у 5 млн. грн.

Відповідно до правила мінімаксу (критерій Севіджа) увага звертається не на прибуток, а на витрати. Оптимальним мінімаксним рішенням є, очевидно, варіант № 5, за яким максимально можливі витрати є найменшими і становлять 50 млн. грн.

Насправді ж тут критерій «мінімакса» має меншу цінність, ніж альтернативні критерії «максмакса» і «максміна», оскільки обмежень на витрати немає. Найкраще застосовувати мінімаксне рішення тоді, коли ресурси (інвестиційні, матеріальні, трудові тощо) є обмеженими. Наприклад, під час проведення стратегічного аналізу довгострокового інвестиційного проекту «мінімакс» може бути найкращим способом прийняття рішення, якщо підприємство не може щорічно вкладати в цей проект значних коштів.

Таким чином, кожне правило є особливим і може передбачати вибір абсолютно різних варіантів. Це створює певні проблеми, особливо тоді, коли прийняття стратегічних управлінських рішень здійснюється колегіально, наприклад, радою директорів.

Припустимо, що серед 10-ти менеджерів, що входять до ради директорів компанії «Червона спека», 6 вважають найкращим максмаксне правило прийняття рішень, а 4 – максмінне правило. Для того, щоб прийняти узгоджене (компромісне) рішення, необхідно застосувати певні критерії, наприклад, розглянутий раніше критерій Гурвіца.

Цей критерій побудований на тому, що для кожної групи людей (менеджерів), які дотримуються протилежних позицій, визначається відповідна «вага». Розрахунок, який проводиться для вибору компромісного рішення, наведено у табл. 11.3.

Серед значень зваженого прибутку, розрахованих в останній колонці табл. 11.3, вибирається максимальне значення, якому відповідає варіант № 5. Отже, внаслідок застосування компромісного способу прийняття рішення – критерію Гурвіца – було визначено іншу альтернативу, ніж пропонувалося спочатку за допомогою критеріїв крайнього оптимізму, крайньої обережності (варіант № 2) або критерію Вальда (варіант № 3).



Таблиця 11.3 – Прийняття компромісного рішення з допомогою критерію Гурвіца

Альтернативи	Прибуток, млн. грн.		Зважений прибуток млн. грн.		
	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>min</i>
Варіант 1	55	70	50	70	-15
Варіант 2	50	75	50	70	-20
Варіант 3	50	60	45	55	-5
Варіант 4	40	50	40	55	-15
Варіант 5	40	50	30	50	-10

#### 11.4 Особливості ймовірнісних методів прийняття рішень

Прийняття стратегічних рішень за допомогою різних критеріїв здійснювалось на основі екстремальних прогнозів за правилом «від найгіршого до найкращого». Інтервальний спосіб подання результатів прогнозу є, звичайно, корисним для стратегічного аналізу, однак в деяких випадках він не дозволяє підготувати конкретне рішення, оскільки інтервал прогнозу може бути надто великим.

Наприклад, якщо майбутні доходи оцінюються в 100-130 млн. грн., а витрати 80-110 млн. грн., то фінансовий результат може коливатися від збитку в 10 млн. грн. до прибутку в 50 млн. грн. Звичайно, ймовірність в межах цього інтервалу буде розподілятися по-різному, наближаючись до нуля в екстремальних (крайніх) точках. Тому іноді доцільно оцінювати конкретні ймовірності альтернативних стратегій та їх результатів.

Припустимо, що існують різні ймовірності попиту на продукцію деякої компанії, що виробляє цеглу, залежно від різних варіантів технологічного переобладнання виробництва (табл. 11.4).

Таблиця 11.4 – Ймовірності попиту продукції

Попит. млн.. шт. цегли	18	20	22	24	26	28	30	32
<b>Ймовірності:</b>								
Варіант 1	0	0.1	0.1	0.2	0.3	0.2	0.1	0
Варіант 2	0	0.2	0.3	0.3	0.2	0	0	0
Варіант 3	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1

Очікуваний попит розраховується для кожного варіанта як сума добутоків відповідних значень попиту та ймовірностей:

**Попит (варіант 1)** -  $(18 \cdot 0) + (20 \cdot 0,1) + (22 \cdot 0,1) + (24 \cdot 0,2) + (26 \cdot 0,3) + (28 \cdot 0,2) + (30 \cdot 0,1) + (32 \cdot 0) = 25,4$  млн. шт. ум. ц.

**Попит (варіант 2)** =  $(18 \cdot 0) + (20 \cdot 0,2) + (22 \cdot 0,3) + (24 \cdot 0,3) + (26 \cdot 0,2) + (28 \cdot 0) + (30 \cdot 0) + (32 \cdot 0) = 23,0$  млн. шт. ум. ц.

**Попит (варіант 3)** =  $(18 \cdot 0,1) + (20 \cdot 0,1) + (22 \cdot 0,1) + (24 \cdot 0,2) +$

$$(26 \cdot 0,2) + (28 \cdot 0,1) + (30 \cdot 0,1) + (32 \cdot 0,1) = 25,0 \text{ млн. шт. ум. ц.}$$

Якщо приймати рішення, враховуючи лише максимальний попит, то перший варіант видається оптимальним, оскільки очікуване значення тут найбільше – 25,4 млн. шт. ум. цегли. Однак при цьому не враховується ризик, що пов'язаний з «розкидом» різних значень попиту. Цей ризик можна визначити за допомогою дисперсії і стандартного відхилення попиту. Дисперсія імовірнісного розподілу розраховується за виразом:

$$D = \sum px^2 - (\sum px)^2 .$$

Для зручності розрахунки доцільно оформити у вигляді таблиці 11.5, після чого можна визначити дисперсію і стандартне відхилення для кожного з трьох варіантів можливого попиту на цеглу:

*Варіант 1:* Дисперсія =  $653,2 - 25,4^2 = 8,04$

Стандартне відхилення =  $\sqrt{8,04} = 2,835$  млн. шт. ум. цегли

*Варіант 2:* Дисперсія =  $533,2 - 23,0^2 = 4,2$

Стандартне відхилення =  $\sqrt{4,2} = 2,05$  млн. шт. ум. цегли

*Варіант 3:* Дисперсія =  $642,0 - 25,0^2 = 17,0$

Стандартне відхилення –  $\sqrt{17,0} = 4,123$  млн. шт. ум. цегли

Таблиця 11.5 – Розрахунок середнього попиту та дисперсії

Попит. млн.. шт. цегли	Варіант 1			Варіант 2			Варіант 3		
	P	PX	PX <sup>2</sup>	P	PX	PX <sup>2</sup>	P	PX	PX <sup>2</sup>
18	0	0	0	0	0	0	0.1	1.8	32.4
20	0.1	2.0	40.0	0.2	4.0	80.0	0.1	2.0	40.0
22	0.1	2.2	48.4	0.3	6.6	145.2	0.1	2.2	48.4
24	0.2	4.8	115.2	0.3	7.2	172.8	0.2	4.8	115.2
26	0.3	7.8	202.8	0.2	5.2	135.2	0.2	5.2	135.2
28	0.2	5.6	156.8	0	0	0	0.1	2.8	78.4
30	0.1	3.0	90.0	0	0	0	0.1	3.0	90.0
32	0	0	0	0	0	0	0.1	3.2	102.4
<b>Разом:</b>	<b>1.0</b>	<b>25.4</b>	<b>653.2</b>	<b>1.0</b>	<b>23.0</b>	<b>533.2</b>	<b>1.0</b>	<b>25.0</b>	<b>642.0</b>

Найменший ризик має варіант № 2, оскільки дисперсія і стандартне відхилення тут найменші. Отже, з погляду мінімізації ризику доцільно прийняти другий, а не перший варіант.

## 12 ВИКОНАННЯ ТА КОНТРОЛЬ СТРАТЕГІЇ

### 12.1 Основні стадії реалізації стратегії

У процесі реалізації стратегії кожний рівень керівництва вирішує свої завдання та здійснює закріплені за ним функції. Вирішальна роль при цьому належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути подана у вигляді п'яти послідовних етапів.

**Перший етап** – поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій. На даному етапі вирішуються такі основні задачі:

- з'ясування сутності коректності та відповідності цілей щодо виробленої стратегії, а також стану середовища;
- доведення ідей стратегічного плану та змісту цілей до співробітників з метою їх залучення у процес реалізації стратегії.

**Другий етап** – розроблення комплексу рішень для ефективного використання наявних *ресурсів*. На цьому етапі здійснюється оцінка ресурсів, їх розподіл і приведення у відповідність з реалізованими стратегіями. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких повинно сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації співробітників.

На **третьому етапі** вище керівництво приймає рішення щодо зовнішніх змін у діючу *організаційну структуру*.

**Четвертий етап** полягає у *проведенні* тих необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо розпочати реалізацію стратегії. Для цього складається сценарій можливого опору змінам, розробляються заходи щодо управління або зменшення до мінімуму опору та закріпленню змін.

**П'ятий етап** – коригування стратегічного плану у тому випадку, якщо цього потребують обставини, що виникли.

### 12.2 Стратегічні зміни

**Зміст і типи стратегічних змін.** Виконання стратегії спрямоване на вирішення трьох задач. *По-перше*, це встановлення **пріоритетності** серед *адміністративних задач* для того, щоб їх відносна значимість відповідала тій стратегії, що її буде реалізовувати організація. *По-друге*, це **оцінка відповідності** обраної *стратегії та внутрішньоорганізаційних процесів* з метою орієнтації діяльності на здійснення прийнятих стратегічних рішень. Відповідність повинна бути досягнута за такими характеристиками організації, як її структура, система мотивації, норми та правила поведінки, кваліфікація працівників і т.п. *По-третьє*, це **вибір** і приведення у відповідність зі стратегією, що реалізується, **стилю лідерства** та підходу до управління підприємством.

Усі відзначені задачі вирішуються за допомогою змін, які фактично становлять зміст процесу виконання стратегії.

Проведення необхідних змін сприяє тому, що на підприємстві створюються умови, необхідні для здійснення обраної стратегії. Зміни не є самоціллю. Необхідність і ступінь змін залежать від того, наскільки підприємство готове до ефективного здійснення стратегії. Можна виділити чотири досить стійких і таких, що відрізняються певною завершеністю, типи стратегічних змін.

1. **Перебудова підприємства** полягає у фундаментальних змінах, що зачіпають місію та організаційну культуру підприємства. Ці зміни характерні для ситуації, коли підприємство змінює свою галузь, продукт і місце на ринку. При цьому, оскільки зміни стосуються технологічної області та сфер трудових ресурсів, виникають найбільші труднощі.

2. **Радикальне перетворення** підприємства здійснюється на стадії виконання стратегії у тому випадку, якщо організація не змінює галузі, однак при цьому в ній відбуваються зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і вихід на нові ринки вимагають значних внутрішньо-організаційних змін.

3. **Помірне перетворення** здійснюється у тому випадку, коли підприємство виходить на ринок з новою продукцією і прагне завоювати покупців. У цьому випадку змінюється виробничий процес і маркетинг.

4. **Звичайні зміни** пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукції організації. Ці зміни неістотні, і їх проведення мало зачіпає діяльність підприємства у цілому.

Стратегічні зміни носять системний характер. У силу цього вони зачіпають усі сторони підприємства. Разом з тим можна виділити два зрізи організації, які є основними під час проведення стратегічних змін. Перший з них – це організаційна структура, а другий – організаційна культура.

**Організаційна структура як об'єкт стратегічних змін.** Організаційна структура кожного підприємства має свої характерні риси та відображає думку керівництва про найкращу систему супідрядності, політику призначення на посаду та підвищення по службі, розподілу задач між підрозділами і т.п. Зміни корпоративної стратегії ведуть до змін в організаційній структурі підприємства. Якщо структура не відповідає розглянутій стратегії, то необхідно вирішити, чи здійснення стратегія і які зміни в організаційній структурі та кадрові переміщення необхідно зробити для успішної реалізації стратегії. Тобто, відповісти на такі запитання.

1. Чи слід об'єднати окремі види діяльності в групі?
2. Як приймати рішення, централізовано (вищим керівництвом) або децентралізовано (керуючими на місцях)?
3. Чи слід організації мати тверде управління (з безліччю правил і перевірок)?
4. Чи доцільна багаторівнева організаційна структура з вузьким інтервалом управління або структури з меншим числом рівнів, кожен з яких має широку сферу контролю?

Централізована функціональна структура ефективна при організаційному асортименті виробленої продукції. Зі зростанням масштабу виробництва придбання власних джерел сировини та/або мереж розподілу занадто централізовані структури управління перестають відповідати новим умовам. Диверсифіковані компанії змушені переходити до децентралізації управління з виділенням самостійних господарських підрозділів.

Вибір тієї або іншої організаційної структури залежить від цілого ряду факторів, найбільш значимими з яких є:

- розмір і ступінь розмаїтості діяльності, властиві організації;
- географічне розміщення організації;
- технологія;
- динамізм зовнішнього середовища;
- стратегія, що реалізується підприємством.

**Організаційна культура як об'єкт стратегічних змін.** Організаційна культура – це сформована на підприємстві сукупність прийомів і правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища та формування внутрішніх відносин між групами працюючих.

Культура визначає норми, що встановлюють правила поведінки персоналу на всіх рівнях управління, і впливає на здатність організації до зміни стратегічного курсу.

Загальноприйняті на даному підприємстві цінності, або «домінуючі переконання», визначають пріоритети розвитку та те, що має вирішальне значення для виживання й успіху підприємства, наприклад, переконання в чудовій якості та сервісі, у важливості економічного зростання і т.п.

Можна виділити п'ять факторів, що визначають формування та застосування організаційної культури:

- цінності та переконання вищого керівництва;
- реакція керівництва на критичні ситуації;
- ставлення до роботи та стиль поведінки керівників;
- база заохочення співробітників за критеріями;
- критерії відбору, призначення, просування та звільнення.

Кожен з факторів формування організаційної культури вимагає використання певних прийомів, що дозволяють досягти успіху при свідомій зміні культури.

На стадії виконання стратегії основні зусилля направляються на те, щоб привести культуру у відповідність з обраною стратегією.

**Управління реалізацією стратегічних змін.** Дослідники консалтингової фірми *ADL* виділяють п'ять основних підходів, за якими головна ознака відзначається управлінським стилем лідера та/або команди менеджерів підприємства. Їх коротка характеристика наведена у табл. 12.1. Залежно від конкретної ситуації вибирається один з типових підходів.

Таблиця 12.1 – Управління реалізацією стратегічних змін

Підхід	Головне стратегічне питання для лідера (та/або команди менеджерів)	Ключова роль менеджерів підприємства
1. Командир (авторитетний підхід)	Як я формую стратегію організації?	Фахівці у галузі стратегічного планування
2. Контролер (підхід контролю)	Стратегія організації засвоєна? Як я повинен простежити за її реалізацією?	Контроль реалізації по всій структурі
3. Партнер (підхід, що заснований на співробітництві)	Як я повинен утягнути менеджерів у стратегічне планування, щоб вони були відповідальними за реалізацію стратегії з моменту її запуску?	Основні координатори
4. Культурний лідер (підхід, заснований на зміні організаційної культури)	Як я можу втягнути в процес реалізації стратегії персонал підприємства?	Навчальні тренери
5. Вихователь чемпіонів (чемпіонський підхід)	Як я повинен мотивувати менеджерів, щоб вони прагнули стати чемпіонами бізнесу за допомогою реалізації ефективних стратегій?	Завдання стартових умов і арбітраж переможців

### 12.3 Стратегічний контроль

Заключним етапом стратегічного управління є контроль ходу реалізації стратегічного плану. Контроль необхідний для виявлення та запобігання загроз, що пов'язані з виконанням стратегії. Процес стратегічного контролю являє собою сукупність взаємозалежних робіт, що здійснюються у такій послідовності:

1. Визначення параметрів, що оцінюються, або сфери контролю;
2. Розроблення стандартів або точного визначення цілей, які повинні бути досягнуті в визначений відрізок часу. Стандарти, що використовуються для оцінки ходу реалізації стратегії, являють собою деталізацію стратегічних цілей. У системі контролю стандарти розробляються для оцінки не тільки кінцевих, але й проміжних результатів. На даному етапі встановлюється також величина досягнутого відхилення від стандарту;
3. Оцінки результатів функціонування за позначений період;
4. Складання фактичних результатів функціонування з установленими стандартами. На цьому етапі вирішується також питання: чи припустимі відхилення від прийнятих стандартів;
5. Вироблення коригувальних впливів у випадку, якщо відхилення більше допустимих, тобто виявлення причин відхилень і шляхів їх усунення. Відзначимо, що система контролю може вказати на необхідність перегляду самих планів і стандартів (наприклад, поставлені цілі можуть

виявитися надто оптимістичними).

В управлінні підприємством розрізняють три типи контролю: стратегічний (результати функціонування більші ніж за рік), тактичний (6-12 місяців), операційний (до 6 місяців), тобто поряд з ієрархією стратегій існує ієрархія контролю. Для корпоративного рівня характерний, в основному, стратегічний контроль, за яким головна увага фокусується на підтримці балансу між різними видами бізнесу. На рівні відділень переважає тактичний контроль, що концентрує увагу менеджерів на поліпшенні конкурентної позиції підприємства. У процесі тактичного контролю, як правило, відслідковуються рівень витрат і частка ринку. Для функціонального рівня характерний, в основному, операційний і тактичний контроль, у рамках яких щодня або щотижня відслідковуються такі показники функціонування, як кількість виконаних замовлень, число рекламцій і т.п.

Ефективна система оцінки та контролю через механізм зворотного зв'язку забезпечує інформацією не тільки процес реалізації стратегічних планів, але й вихідну розробку стратегії.

## **ДОДАТКИ**



## Додаток А

### Контрольні питання та завдання

#### *До розділів 1-3*

1. Що означає термін «стратегія»? Які означення стратегії в контексті економіки і управління можна навести?
2. Охарактеризуйте корпоративну, ділову, функціональну та операційну стратегії.
3. Що таке функціональні стратегії і який зв'язок існує між ними?
4. Які є стратегії за критерієм стадій життєвого циклу бізнесу?
5. Яких стратегій мають дотримуватися організації, що мають різні конкурентні позиції на ринку?
6. У чому полягають стратегії мінімальних витрат, диференціації і зосередження? За допомогою якої моделі вони ідентифікуються?
7. Які переваги і недоліки мають стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації?
8. Яка мета і особливості складання стратегічного плану діяльності організації?
9. Які ви знаєте підходи до формування стратегічного плану?
10. Охарактеризуйте очікувані події, які виділяються під час розробки стратегічного плану.

**Завдання 1.1** Деяка аудиторська фірма була створена і зареєстрована в грудні 2000 року. Протягом 2001 та першої половини 2002 років фірма переважно займалася наданням консультаційних послуг у галузі оподаткування невеликим комерційним організаціям. У другій половині 2002 року основним видом діяльності став обов'язковий аудит фінансової звітності. Фірма почала також обслуговувати великі та середні акціонерні компанії. Штат співробітників збільшився з 5-ти до 30-ти чоловік у грудні 2002 року. Було створено три відділи: загального аудиту, консалтингу та обслуговування корпоративних клієнтів.

Протягом 2003 року склад клієнтів і доходи фірми були стабільними, однак на початку 2004 року фірма була змушена скоротити штат до 20-ти чоловік, в основному за рахунок відділу загального аудиту, оскільки у зв'язку з підміною обов'язкового щорічного аудиту для господарських товариств доходи фірми значно зменшилися. Труднощі виникли і в роботі відділу обслуговування клієнтів, багато компаній затримували проплату за надані послуги.

У середині 2004 року керівництво фірми вирішило провести реорганізацію свого бізнесу і об'єднатися з декількома невеликими аудиторськими фірмами. Ці фірми увійшли до неї на правах філій. Пріоритетним напрямом діяльності фірми став консалтинг, а для посилення позицій у цьому секторі бізнесу і масового залучення клієнтів фахівці фірми почали

регулярно проводити семінари для бухгалтерів і видавати професійний щомісячний журнал. Для реалізації цих бізнес-проектів було взято кредит.

Через декілька місяців фірма завершила звітний 2004 рік з великими збитками. Ситуація практично не поліпилася і протягом 2005 року. Доходи від великих корпоративних клієнтів постійно скорочувалися. Старі клієнти поступово переходили на обслуговування до інших фірм, незадоволені тим, що провідні фахівці фірми постійно працювали на семінарах і готували матеріали для журналу, а підготовку звітності і аудиторські перевірки проводили молоді недосвідчені аудитори. Семінари себе не виправдовували, оскільки більшість бухгалтерів відвідували семінари інших аудиторських фірм, які розпочали їх проведення ще у 2000 році. Видання журналу також виявилось нерентабельним через те, що фірма була практично невідомою в інших регіонах України, не проводила належну рекламну кампанію і не мала відповідних каналів збуту. Зрештою, на початку 2006 року керівництво фірми прийняло рішення про припинення діяльності і ліквідацію.

Необхідно проаналізувати ситуацію і визначити:

1. *Які стратегії використовувала фірма на різних етапах?*
2. *Які помилки були допущені керівництвом у виборі стратегії?*
3. *Які стратегії можна було б порекомендувати фірмі для виходу з проблемних ситуацій?*

**Завдання 1.2** У 1995 році ціна акцій деякої компанії впала до рекордно низької позначки, і надалі компанія не змогла б проіснувати довше п'яти років. Намагаючись продати косметичні фірми, придбані компанією раніше з метою диверсифікації, керівництво зіштовхнулось з чотирма спробами заволодіти компанією. Для того, щоб цьому завадити, нова стратегія керівництва передбачала зосередження уваги виключно на інтересах жінок, однак перед цим компанія повинна була змінити свій імідж і стати сучасною, доступною і привабливою компанією в очах сучасної жінки.

У 2000 році, витративши \$1 млн. на проведення досліджень, керівництво розпочало деяку PІAR-кампанію, за якою увага можливих споживачів акцентувалася на тому, що її продукція стала доступною як через реалізаторів, так і через пошту, телефон та факс.

Щоб краще задовольняти потреби жінок, співробітники компанії запровадили для них семінари, присвячені проблемам боротьби зі стресом, ведення домашнього господарства тощо. У середині компанії було запроваджено систему оплати за результатами, що дозволило забезпечити високу продуктивність співробітників. Також було скорочено дві ланки у системі управління, що забезпечило просування нових ідей і більш ефективне виконання стратегії в усіх підрозділах.

Після впровадження нової стратегії компанія поступово почала виходити з кризи і вже наприкінці 2000 року досягнула 4,9 %-го зростання обсягів продажу і 24,7% збільшення чистого доходу у порівнянні з 1995

роком. Надалі обсяги продажу і доходи продовжували. Зокрема, у 2001 році зростання обсягів продажу склало 5% порівняно з 2000 роком (\$5,95 млрд. і \$5,67 млрд. відповідно). В Європі темпи зростання продажу компанії становили 14%, переважно за рахунок Росії, України та Польщі, де кількість клієнтів компанії стрімко зростає. Необхідно дати відповіді на такі питання:

1. Які переваги і недоліки прямого маркетингу, що його використовує для збуту своєї продукції компанія? Яким чином нова стратегія компанії підсилила маркетингову діяльність?

2. Чому компанія обрала стратегію зосередження і відмовилася від широкої диверсифікації, яку проводила раніше?

3. За рахунок яких чинників компанія забезпечує постійне зростання протягом 1990-х - початку 2000-х років? Визначте особливості діяльності компанії на ринку а також у внутрішній політиці.

**Завдання 1.3** Компанія Σ забезпечує навчання і перепідготовку персоналу, проводить бізнес-тренінги і практичні семінари для менеджерів з маркетингу, реклами, логістики та новітніх інформаційних технологій. Для розробки стратегічного плану на 2002 – 2007 роки була створена робоча група з керівників функціональних підрозділів та провідних аналітиків відділу стратегічного планування. При цьому було вирішено, що у наступні п'ять років компанія буде намагатися розширити свою діяльність (залучення нових клієнтів, введення нових навчальних курсів, надання нових послуг, тощо). Складіть стратегічний план за нижче наведеною формою.

## СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН

(назва організації) \_\_\_\_\_

Контакти: \_\_\_\_\_

телефон: \_\_\_\_\_

факс: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

адреса: \_\_\_\_\_

**ЗМІСТ** (вказіть назви розділів стратегічного плану).

**Резюме виконавчого директора** (опишіть загальну стратегію та її вигоди для організації).

**Передмова** (поясніть мету цього документа).

**Поточне становище фірми** (опишіть поточну стратегію бізнес-навчання, визнану на найвищому рівні управління організації. Якщо є необхідність навести схеми, навчальні плани (розмістити їх у додатках).

**Майбутнє становище фірми** (поясніть, чому організація отримає вигоди від зміни поточного становища відповідно оновленої стратегії. Іншими словами, опишіть очікуване у майбутньому становище фірми і його

переваги над поточним становищем):

**а) цільова аудиторія** (вказіть, хто буде навчатися, хто буде навчати і що буде зроблено для забезпечення належного попиту на послуги з бізнес-навчання);

**б) проект навчання і розвитку** (опишіть, як буде здійснюватися навчання і які заходи буде вжито для удосконалення діяльності);

**в) ресурси** (складіть перелік та обґрунтуйте ресурси, необхідні для досягнення очікуваного становища).

**Етапи розвитку** (включіть у перелік етапів основні досягнення, які плануються на найближчі 6-18 місяців).

**Бюджет** (необов'язково).

**Фінансове обґрунтування рентабельності інвестованого капіталу** (опишіть, яким чином новий план передбачає економити кошти і збільшувати прибутковість. Якщо це можливо, потрібно використати розрахунок ROI).

**Ризики і залежності** (наведіть короткий перелік факторів, які є неконтрольованими і могли б завадити успішному виконанню стратегічного плану).

**Додатки** (розміщуються матеріали, які можуть зацікавити користувача і доповнити положення основних розділів стратегічного плану).

*а) організаційні діаграми;*

*б) план навчання персоналу;*

*в) інші додатки.*

### ***3 матеріалів для самостійного вивчення [1], розділ 3***

1. Що таке системи стратегічного вимірювання? Які парадигми?
2. Яке місце посідає стратегічне вимірювання результативності бізнесу у системі стратегічного управління?
3. Що таке збалансована система показників (BSC)? Які ідеї були покладені в її основу?
4. Чим відрізняється збалансована система показників Мейзела від класичної моделі Каплана і Нортонна?
5. Яка сфера застосування BSC? Чи може ця концепція застосовуватися організаціями середнього і малого бізнесу?
6. Що таке модель стратегічних зв'язків?
7. У чому полягають особливості теорії зацікавлених сторін? Назвіть основні групи зацікавлених сторін.
8. Охарактеризуйте систему показників відповідальності (ASC).
9. Яким чином кількісно оцінюються внески і стимули зацікавлених сторін у моделі ASC?
10. Розкрийте зміст моделі ділової переваги (BEM).
11. Що таке піраміда результативності? Які особливості цієї моделі ви можете назвати?

**Завдання 2.1** Стратегія деякої компанії з виробництва одягу полягає у забезпеченні швидкого зростання за рахунок таких чинників:

- обмеження кількості виробів для забезпечення ексклюзивності марки компанії;

- якісне пошиття одягу, використання дорогих матеріалів;

- своєчасна доставка у магазини, з якими укладено дилерські угоди;

- заохочення працівників, які роблять внесок в інновації;

- управління запасами і контроль їх використання;

- орієнтація на максимізацію добробуту акціонерів.

Необхідно визначити 1-3 показники для кожної перспективи BSC, враховуючи необхідність дотримання стратегії зростання.

**Завдання 2.2** Визначте стратегічні цілі для університету чи іншого навчального закладу, у якому ви навчаєтесь або навчалися. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків.

**Завдання 2.3** Деяка фірма, що має мережу магазинів з продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків і стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити у систему показників відповідальності (ASC).

### **3 матеріалів для самостійного вивчення [1], розділ 4**

1. Перерахуйте і дайте характеристику методам прогнозування.

2. Які кількісні методи прогнозування Ви можете назвати ?

3. Як потрібно проводити аналіз часових рядів ?

4. Охарактеризуйте методи рухомого середнього та експоненційного згладжування.

5. У чому полягає зміст регресійного аналізу? Як за допомогою лінійної регресії отримати прогноз на наступний період?

6. Що таке економетричне моделювання?

7. Що таке Z-рахунок Альтмана і які його позитивні та негативні риси?

8. Поясніть, як розраховується коефіцієнт Таффлера.

9. У чому переваги і недоліки R-моделі? Чи можна за її допомогою спрогнозувати ймовірність банкрутства вітчизняних компаній?

**Завдання 3.1** Необхідно проаналізувати динаміку продажу компанії «Арко» виробів  $\alpha$ ,  $\beta$  та  $\gamma$  за дванадцять місяців 2000-го року і розрахувати щомісячні прогнози реалізації за кожним виробом, заповнивши нижченаведену таблицю.

Продаж виробів  $\alpha$ ,  $\beta$  та  $\gamma$  був досить нерівномірний, однак сезонної компоненти виявити не вдалося. Тому для висвітлення тенденції було вирішено застосувати прийом рухомого середнього з тримісячним (квартальним) інтервалом. Необхідні для розрахунків дані наведено нижче:

Часовий період	Продукція $\alpha$ , шт.		Продукція $\beta$ , шт.		Продукція $\gamma$ , шт.	
	факт	прогноз	факт	прогноз	факт	прогноз
1	118		68		75	
2	126		64		80	
3	134		60		73	
4	130		62		78	
5	138		70		86	
6	130		56		90	
7	142		50		95	
8	140		64		90	
9	146		68		88	
10	150		88		93	
11	156		78		96	
12	154		80		98	
13	xxx		xxx		xxx	

**Завдання 3.2** Використовуючи вищенаведені дані про динаміку продажу продукції компанії, розрахуйте щомісячні прогнози реалізації за допомогою методу експоненційного згладжування. Початкова (прогнозна) оцінка продажу виробу  $\alpha$  на січень 2000-го року становить 120 шт., для виробу  $\beta$  – 64 шт., а для виробу  $\gamma$  – 85 шт. Константа згладжування  $k = 0,4$ .

### **3 матеріалів для самостійного вивчення [1], розділ 5**

1. Що таке бенчмаркінг? Яким повинен бути бенчмаркінг і яким він не повинен бути?
2. Яка різниця між операційним і стратегічним бенчмаркінгом?
3. Назвіть п'ять генерацій бенчмаркінгу і дайте характеристику кожної з них.
4. Що таке бенчмаркінговий проект і які його етапи?
5. Які дії повинна здійснити група бенчмарк на етапі планування?
6. Що потрібно зробити у бенчмаркінгу на етапі дослідження?
7. Які існують види партнерів з бенчмаркінгу і як вони характеризуються?
8. Як проводиться аналіз зібраних даних і будується профіль бенчмаркінгу підприємства?
9. У чому полягає зміст етапів адаптації і вдосконалення бенчмаркінгового проекту?
10. Як проводиться стратегічний бенчмаркінг? У чому полягають особливості вибору показників та їх інтерпретації в процесі здійснення стратегічного бенчмаркінгу?

**Завдання 4.** На зборах акціонерів компанії  $\alpha$  її керівництво підпало критиці з боку власника контрольного пакету акцій, який звинуватив директорів у недостатній увазі до вирішення проблеми прибутковості. Рентабе-

льність інвестованого капіталу є занадто низькою і необхідно більше уваги приділяти вивченню кращої практики інших підприємств галузі і відкоригувати поточну стратегію компанії.

Зважаючи на конструктивну критику рада директорів вирішила реалізувати проект стратегічного бенчмаркінгу. Робоча група бенчмаркінгового проекту визначила двох конкурентів, які мають значно більше значення рентабельності інвестованого капіталу. Цими конкурентами є компанії  $\beta$  та  $\gamma$  (дані наведені у таблиці нижче).

Показники	Тис. гривень
Вартість активів	400.0
Оборотний капітал	380.0
Вартість акцій	170.0
Поточні зобов'язання	260.0
Виручка від реалізації	560.0
Прибуток	45.0
Нерозподілений прибуток	17.0

Необхідно проаналізувати показники та елементи стратегії компаній  $\beta$  та  $\gamma$  і визначити ті аспекти, які могла б запозичити у них компанія  $\alpha$ . Вказати, якої стратегії слід було б дотримуватися її керівництву, щоб забезпечити зростання рентабельності інвестованого капіталу – показника, який найбільше цікавить акціонерів.

### *До розділу 5*

1. Що таке фактори конкурентоспроможності і з якою метою проводиться групування цих факторів?
2. Охарактеризуйте матрицю «*Важливість / Результативність*».
3. Як визначається шкала вимірювання факторів конкурентоспроможності за ознаками важливості та за результативністю?
4. Які групи факторів виділяються у матриці «*Важливість / Результативність*»?
5. У чому полягає призначення дискримінантного аналізу?
6. Охарактеризуйте основні кроки методу дискримінантного аналізу.
7. Опишіть ключові поняття і зміст кластерного аналізу.
8. Що таке матриця відстаней і метод дендритів?
9. Яким чином виділяються групи за кластерним аналізом?

**Завдання 5.1.** Виконайте процедуру дискримінантного аналізу для деякої компанії (необхідні дані наведено нижче), за умови, що слід виділити дві групи компаній-конкурентів відповідно рівня рентабельності, а не за ознакою обсягів продажу. До першої зразкової вибірки мають увійти організації з номерами 4, 6, 7 (найвищий рівень рентабельності), а до другої – організації з номерами 1, 5, 10 (найнижчий рівень рентабельності).

### Показники компаній - конкурентів

Фірма-конкурент	Обсяг продажу, млн. грн.	Рентабельність, %	«Якість-ціна», балів
1	48	6	5
2	70	9	8
3	76	8	5
4	33	13	6
5	53	7	4
6	24	12	8
7	40	11	9
8	79	10	5
9	39	8	7
10	68	6	8
<i>Середнє:</i>	53	9	6,5

**Завдання 5.2.** У процесі реалізації внутрішнього бенчмаркінгового проекту в холдингу деякої компанії (аналізувалися позиції окремих підрозділів) виникла необхідність кластерного аналізу щоб виділити 3 кластери за ступенем фінансової стійкості. Спеціалісти офісу холдингу розрахували матрицю відстаней між оцінками фінансової стійкості цих підрозділів.

ПІДРОЗДІЛ	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0	2	1	7	6	10	4	6
2	3	0	5	4	3	3	7	10
3	5	7	0	2	5	4	8	9
4	8	4	6	0	8	9	6	5
5	5	3	4	5	0	5	6	7
6	9	8	3	11	3	0	5	9
7	7	8	7	1	2	6	0	4
8	6	6	10	8	4	5	7	0

Необхідно за допомогою методу дендритів сформувати три групи господарських підрозділів холдингу компанії.

#### До розділу 6

1. Що таке **SWOT-аналіз**? Назвіть його переваги та недоліки.
2. Що таке сильні і слабкі сторони та можливості і загрози? Яким чином вони визначаються?
3. Які стратегії рекомендуються для кожної клітинки матриці **SWOT - аналізу**?
4. У чому полягає методика аналізу зовнішніх факторів?
5. Як визначається рівень нестабільності зовнішнього середовища?
6. Що є інтенсивністю конкуренції і як цей показник розраховується?



7. Які фактори дозволяють проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства ?

8. У чому полягає зміст аналізу звичайної та абсолютної конкурентної сили підприємства?

**Завдання 6.1** Проведіть *SWOT-аналіз* для компанії «Поліграфіст», яка спеціалізується на виробництві комерційної друкованої продукції. Перелік зовнішніх можливостей і загроз включає п'ять пар факторів:

- 1) зростання / зниження ділової активності у країні;
- 2) зниження / зростання податкового тиску;
- 3) послаблення / посилення конкуренції;
- 4) зменшення / збільшення впливу теле- і радіореклами;
- 5) зменшення / збільшення вартості сировини і матеріалів.

Самостійно визначте оцінки (за 10-бальною шкалою) та ймовірності факторів за зразком у нижченаведеній таблиці. Розрахуйте загальні значення оцінок можливостей (*M*) і загроз (*З*).

	ФАКТОР	ОЦІНКА (0 ... 10 балів)					
		$C_{K11}$	$C_{K12}$	$C_{K13}$	$C_{K14}$	Компанія «&»	
						$C_i$	$C_i - \max C_{K_{ij}}$
1	Прибутковість	8	7	7	9	8	-1
2	Репутація (імідж)	6	6	8	7	8	0
3	Продуктивність	7	7	8	7	10	2
4	Продукція	6	6	6	7	9	2
5	Фінансові ресурси	7	6	8	8	7	-1
6	Виробничі потужності	5	5	7	7	6	-1
7	Впровадження новинок	4	5	6	6	8	2
8	Організація фірми	6	7	6	7	7	0
9	Трудові ресурси	6	7	7	8	8	0
10	Соціальна відповідальність	4	5	7	7	9	2
<b>КОНКУРЕНТНА СИЛА</b>		<b>36</b>	<b>61</b>	<b>70</b>	<b>73</b>	<b>80</b>	<b>(<math>\Sigma</math>) = 5</b>

**Завдання 6.2** Проаналізуйте звичайну і абсолютну конкурентну силу компанії «Поліграфіст», використовуючи вищенаведені дані.

Визначте рекомендовану стратегію для компанії «Поліграфіст», використовуючи матрицю *SWOT-аналізу*. Сформулюйте висновки.

### До розділу 10

1. Які припущення покладено в основу концепції моделі *BCG*?
2. Що таке матриця *BCG* і як характеризуються її квадранти?
3. Які стратегії пропонуються у *BCG* для різних секторів бізнесу?
4. Які інвестиційні пріоритети рекомендуються для «зірок», «про-

*блемних дітей», «дійних корів» та «собак» в моделі BCG?*

5. Які недоліки та обмеження моделі **BCG** ви можете назвати?
6. Що являє собою модель **GE/McKinsey**? Яка її головна мета?
7. За якими правилами будується матриця **GE/McKinsey** і як характеризуються позиції різних видів бізнесу в її стратегічному просторі?
8. Які фактори аналізуються для визначення загальної оцінки сильних сторін бізнесу та його ринкової привабливості у моделі **GE/McKinsey**?
9. Які стратегії рекомендуються *Нейлопом* і *Деєм* для різних позицій бізнесу?
10. Які недоліки має модель **GE/McKinsey**? Чим вона відрізняється від моделі **BCG** (назвіть як позитивні, так і негативні відмінності)?
11. Охарактеризуйте зміст моделі **Shell/DPM** і рекомендовані нею стратегії.
12. Які напрями розвитку підприємства вважаються оптимальними з погляду моделі **Shell/DPM**?
13. Які позитивні і негативні сторони моделі **Shell/DPM** ви можете назвати? У чому її відмінність від моделей **BCG** і **GE/McKinsey**?

**Завдання 10.1** Деяка компанія має господарський портфель з чотирьох секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

- 1) підрозділ «1» (машинобудування);
- 2) підрозділ «2» (електротехнічне обладнання);
- 3) підрозділ «3» (комплектуючі до комп'ютерів);
- 4) підрозділ «4» (послуги зв'язку).

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих підрозділів компанії, наведено нижче.

Сектор бізнесу	Обсяг продажу ум. од.	Річні темпи зростання %	Найсильніші конкуренти	Обсяг продажу лідера	Відносна частка у ринку
Підрозділ «1»	400.0	4	АТ «Тмаш»	800.0	?
Підрозділ «2»	50.0	18	АТ «Прім»	550.0	?
Підрозділ «3»	600.0	6	СП «Флеш»	400.0	?
Підрозділ «4»	200.0	12	СП «Шлях»	180.0	?

За матрицею **BCG** визначте позиції бізнесів компанії та розробити оптимальну стратегію розвитку, враховуючи перспективи кожного підрозділу та необхідність оптимізації господарського портфеля.

**Завдання 10.2** Проаналізуйте позиції господарських підрозділів компанії (необхідні дані наведені у попередньому завданні) за допомогою мо-

делі *GE/McKinsey*, самостійно визначивши максимальний бал та оцінку для кожного з факторів, що характеризують сильні сторони підрозділу «3» і його ринкову привабливість (див. як зразок табл. 10.6). Щодо позицій підрозділів компанії у моделі *GE/McKinsey* визначити рекомендовану стратегію за *Нейлором* та *Деєм*, порівняти висновки з результатами стратегічного аналізу за допомогою моделі *BCG*.

### *До розділу 11*

1. Охарактеризуйте види стратегічних управлінських рішень.
2. Що таке якість рішення? Які фактори впливають на неї?
3. Яким чином приймаються управлінські рішення в умовах визначеності, якщо в процесі аналізу поставлено одну головну мету?
4. Якщо існує декілька цілей, яким чином вони мають узгоджуватися в процесі прийняття рішення? Опишіть метод аналізу затрат і результатів.
5. Як аналізується ризик стратегічного управлінського рішення?
6. Що таке теорія ігор? Які її основні терміни і правила?
7. Охарактеризуйте критерії прийняття стратегічних рішень.
8. Як здійснюється прийняття рішень за допомогою дисперсії і стандартного відхилення?

**Завдання 11.1** На ринку хімічної промисловості є два конкуренти. Компанії  $\mathfrak{R}$  та  $\mathfrak{X}$  намагаються випередити одна одну шляхом нарощування виробничих потужностей. Кожна з них може побудувати для цього новий завод з виробництва. Невідомо, яка з них першою прийме рішення про будівництво, однак у будь-якому випадку рішення будуть прийматися послідовно. Припустимо, що першою рішення про будівництво приймає компанія  $\mathfrak{R}$ . Довгостроковою стратегічною метою компаній є максимізація прибутку, і тому для порівняння віддачі від інвестицій візьмемо показник чистої приведеної вартості – *NPV*. Якщо жодна компанія не розпочне будівництво нового заводу, значення *NPV* для кожної з них буде дорівнювати 100. В інших випадках цифри відрізняються (рис. А.1).

Якщо компанія  $\mathfrak{R}$  побудує новий завод, а  $\mathfrak{X}$  – ні, величини *NPV* для цих компаній складуть 125 млн. грн. і 80 млн. грн. відповідно. Інакше, коли  $\mathfrak{R}$  вирішує не будувати завод, а  $\mathfrak{X}$  – будувати, ситуація протилежна: *NPV* складатиме 80 млн. грн. і 115 млн. грн. відповідно. У випадку, коли обидві компанії побудують нові заводи, результат буде невітнішим: – для  $\mathfrak{R}$  величина *NPV* складе лише 75 млн. грн., а для  $\mathfrak{X}$  – 70 млн. грн. Необхідно відповісти на такі питання:

- хто має перевагу під час вибору стратегії розширення у випадку, якщо перший крок робить компанія  $\mathfrak{R}$ ?

- чому у разі будівництва нових заводів одночасно компанії  $\mathfrak{R}$  і  $\mathfrak{X}$  отримують гірші результати, ніж в інших трьох випадках?

- яким чином обидві компанії могли б збільшити *NVP* одночасно?

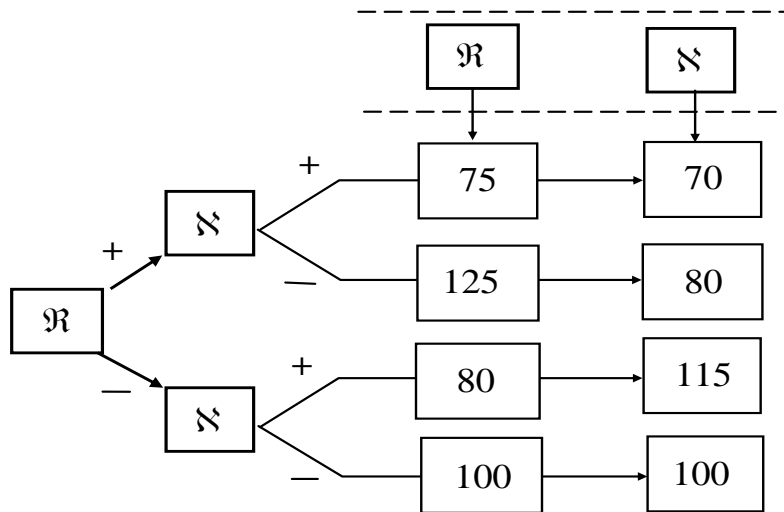


Рисунок А.1 – Дерево рішень “Будувати (+) – не будувати (-) завод”

**Завдання 11.2** Інвестиційна компанія  $\Omega$  розглядає різні проекти будівництва головного офісу. Рішення приймається з урахуванням таких цільових критеріїв:

- *вартість (ваговий коефіцієнт 0,5);*
- *територіальне розташування, тобто середня відстань від філій і представництв компанії (ваговий коефіцієнт 0,3);*
- *корисна площа (ваговий коефіцієнт 0,2).*

Дані про варіанти капітального будівництва наведено нижче.

Варіанти	Прогнозовані показники		
	Вартість \$ млн..	Розташування, км	Корисна площа м <sup>2</sup>
<i>Варіант 1</i>	16	8	1000
<i>Варіант 2</i>	12	4	800
<i>Варіант 3</i>	20	10	1200
<i>Варіант 4</i>	18	6	1200

Необхідно за допомогою методу затрат і результатів визначити оптимальний варіант будівництва. Результати аналізу оформити у вигляді таблиці, написати висновки.

**Завдання 11.3** Компанія  $\Xi$  у наступному році передбачає декілька варіантів отримання доходів і понесення витрат, млн. грн.:

- *варіант 1: доходи [100, 120], витрати [80, 110];*
- *варіант 2: доходи [80, 100], витрати [70, 100];*
- *варіант 3: доходи [100, 110], витрати [90, 120];*
- *варіант 4: доходи [80, 120], витрати [90, 100].*

Визначити оптимальний варіант з погляду критеріїв крайнього оптимізму і крайньої обережності, а також критеріїв Вальда, Севіджа і Гур-

віща (для  $h=0,4$ ). Розрахунки оформити у вигляді таблиць та сформулювати висновки.

**Завдання 11.4** Компанія  $\Theta$  розглядає два можливих варіанти інвестування. Кожен з варіантів характеризується такими значеннями чистого прибутку, розрахованого на основі приведеної вартості та ймовірностей:

Чистий прибуток, ум. од.	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<b>Ймовірності:</b>								
<b>Варіант 1</b>	0,1	0,2	0,3	0,4	0	0	0	0
<b>Варіант 2</b>	0	0	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1

Необхідно визначити оптимальний варіант інвестування з погляду очікуваного прибутку та ризику за допомогою розрахунку дисперсії й стандартного відхилення. Розрахунки оформити у вигляді таблиць та сформулювати висновки.

## Додаток Б

### Тести

#### *До розділів 1-3*

**Виберіть правильний варіант відповіді на питання.**

**1. Розуміння стратегії як управління ресурсами характерне у:**

- а) другій половині XIX - на початку XX століття;*
- б) починаючи з 1926 року до початку 60-х років;*
- в) 60 - 70-х роках;*
- г) 80 - 90-х роках*

**2. Реальна стратегія організації складається з:**

- а) маркетингової, виробничої і фінансової стратегій;*
- б) комплексу стратегічних планів;*
- в) запланованої стратегії і стратегії, що визначається впливом конкурентів;*
- г) продуманих цілеспрямованих дій та реакції на непередбачений розвиток подій і на конкуренцію, що зростає.*

**3. Досягнення синергетизму серед пов'язаних господарських під-розділів і перетворення його на конкурентну перевагу є частиною:**

- а) корпоративної стратегії;*
- б) ділової стратегії;*
- в) функціональної стратегії;*
- г) операційної стратегії.*

**4. Виробнича стратегія розробляється відповідно до:**

- а) організаційної стратегії;*
- б) фінансової стратегії;*
- в) маркетингової стратегії;*
- г) корпоративної стратегії.*

**5. Обслуговування конкретної цільової групи і досягнення конкурентних переваг у вузькому секторі – це:**

- а) стратегія диференціації;*
- б) стратегія лідера;*
- в) стратегія зосередження;*
- г) стратегія згортання.*

**6. Метою зміни стратегії вузької спеціалізації на стратегію диверсифікації є:**

- а) збільшення прибутковості компанії;*
- б) вигідне інвестування тимчасово вільних коштів;*

- в) залучення нових джерел капіталу;*
- г) зменшення ринкового ризику.*

**7. Стратегічний план організації складається з такою метою:**

- а) надання менеджерам різного рівня інформації про стратегічні наміри вищого керівництва;*
- б) допомогти акціонерам (власникам) отримати уявлення про стратегію, яка обрана керівництвом;*
- в) допомогти підприємству максимально використати можливості у середовищі, що постійно змінюється;*
- г) створення основи для розробки поточних планів діяльності.*

**8. Вивчення навколишнього середовища є початковим етапом підготовки стратегічного плану за умови застосування:**

- а) підходу «від досягнутого»;*
- б) оптимізаційного підходу;*
- в) адаптаційного підходу;*
- г) планування з виділенням невизначених подій.*

**9. Використання минулого досвіду для побудови довгострокових планів характерно для концепції:**

- а) управління на основі контролю виконання;*
- б) управління на основі екстраполяції;*
- в) управління на основі передбачення змін;*
- г) управління на гнучких термінових рішеннях.*

**10. Баланс входу і виходу як основа нормального функціонування організації – це:**

- а) рівність вартості спожитих ресурсів і готового продукту;*
- б) відповідність між потребами і виробничими потужностями;*
- в) дотримання певного співвідношення між отриманими ресурсами і виробленим та проданим продуктом;*
- г) дотримання закону попиту і пропозиції.*

**11. Місія організації не являє собою:**

- а) спосіб сприйняття, імідж організації;*
- б) послання, адресоване зовнішнім і внутрішнім користувачам, у якому викладається причина існування організації і його характерні риси;*
- в) визначення напрямів діяльності і розподілу ресурсів організації;*
- г) документ, який конкретизує стратегічні цілі організації.*

**12. Стратегічно важливі ринки, на яких продає свою продукцію організація, називаються:**

- а) стратегічними зонами господарювання;*
- б) стратегічними господарськими підрозділами;*

- в) секторами бізнесу;*
- г) галузями бізнесу.*

**13. Якою є послідовність етапів стратегічного аналізу:**

- а) аналіз ідеї, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз модернізації, аналіз досвіду;*
- б) аналіз досвіду, аналіз можливостей, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання;*
- в) аналіз факторів впливу, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз досвіду, аналіз результатів;*
- г) аналіз можливостей, аналіз досвіду, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання?*

**14. Який з наведених методичних прийомів не належить до категорії загальнонаукових:**

- а) системний аналіз;*
- б) аналогія;*
- в) метод сценаріїв;*
- г) експеримент?*

**15. Який з наведених прикладних методичних прийомів належить до групи прийомів стратегічного фінансового аналізу:**

- а) аналіз життєвого циклу продукту і фінансової ситуації;*
- б) діагностика (прогнозування) банкрутства;*
- в) методи імітаційного моделювання;*
- г) чиста приведена вартість?*

**16. Матриці BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM є прикладами:**

- а) розрахунково-аналітичних моделей;*
- б) прогностичних моделей;*
- в) методів імовірнісного моделювання;*
- г) інструктивно-описових моделей.*

**17. Який рівень невизначеності відповідає ситуації, коли для визначення стратегії готується лише один прогноз:**

- а) достатньо ясне майбутнє;*
- б) майбутнє у вигляді низки альтернатив;*
- в) майбутнє у вигляді «діапазону»;*
- г) повна невизначеність майбутнього?*

**З матеріалів для самостійного вивчення [1], розділ 3**

**1. Сучасні системи стратегічного вимірювання призначені для:**

- а) оперативного визначення фінансових результатів і зіставленням їх з плановими показниками;*



- б) визначення результативності бізнесу за сукупністю показників, що пов'язані з виконанням місії організації і досягненням її цілей;*
- в) вибору необхідної стратегії;*
- г) розрахунку привабливості фірми для стратегічного інвестора.*

**2. Початок використання ринкової доданої вартості (MVA) для вимірювання ефективності бізнесу належить до періоду:**

- а) 1920-х років;*
- б) 1970-х років;*
- в) 1990-х років;*
- г) початку 2000-х років.*

**3. Одиничне вимірювання та оцінка окремих подій здійснюється за допомогою:**

- а) кібернетичних моделей;*
- б) систем з одноелементним фокусуванням;*
- в) систем із сенсорною інтеграцією;*
- г) розподілених експертних систем.*

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

- а) Капланом, Нортоном і Мейзелом у 1996 р.;*
- б) Капланом і Нортоном у 1992 р.;*
- в) Мейзелом у 1992 р.;*
- г) Фредом Ніколлсом у 1992 р?*

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

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

**6. У системі показників Мейзела немає блока індикаторів:**

- а) кадрового потенціалу;*
- б) постачальників;*
- в) споживачів;*
- г) фінансових результатів.*

**7. Яка група зацікавлених осіб має найменший пріоритет для страхової компанії:**

- а) інші страхові організації;*
- б) працівники;*
- в) постачальники;*
- г) клієнти?*

**8. Який з указаних показників відображає стимули, які отримують клієнти від сервісної організації:**

- а) ринкова вартість акцій;*
- б) частка постійних клієнтів;*
- в) виручка від надання послуг;*
- г) швидкість виконання замовлень?*

**9. На якому рівні піраміди результативності МакНейра вимірюється 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?*

**10. Яке з перерахованих нижче завдань не виконується за допомогою моделі ділової переваги (ВЕМ):**

- а) впровадження і реалізація програм 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 бенчмаркінгу для бізнес-процесів фірми.*

**3 матеріалів для самостійного вивчення [1], розділ 4**

**1. Який з нижченаведених методів прогнозування є якісним:**

- а) аналіз часових рядів;*
- б) регресійний аналіз;*
- в) економетричне моделювання;*
- г) метод написання сценаріїв?*

**2. У разі застосування колективної експертної оцінки загальний підсумок не може визначатися як:**

- а) середнє арифметичне значень оцінок всіх експертів;*
- б) середнє нормалізоване зважене значення оцінок;*
- в) середнє квадратичне відхилення оцінок всіх експертів;*
- г) найбільш поширена думка.*

**3. Який з нижченаведених методів прогнозування швидше реагує на зміну подій:**

- а) рухоме середнє;*
- б) експоненційне згладжування;*
- в) метод найменших квадратів;*
- г) метод логарифмічного вирівнювання?*

**4. Який з перерахованих методів прогнозування є найпотужнішим і найдорожчим:**

- а) опитування продавців (дистриб'юторів);*
- б) метод Дельфі;*
- в) методи екстраполяції;*
- г) економетричне моделювання?*

**5. Z-розрахунок Альтмана було побудовано за допомогою:**

- а) багатопараметричного кластерного аналізу;*
- б) мультиплікативного дискримінантного аналізу;*
- в) регресійного аналізу;*
- г) емпіричних даних про аналогічні випадки банкрутства.*

**6. Якого показника немає у Z-розрахунку Альтмана:**

- а) власний капітал;*
- б) чистий прибуток;*
- в) виручка від реалізації;*
- г) оборотний капітал?*

**7. Показник відсутності інтервалу кредитування є у моделі:**

- а) Арженті;*
- б) Альтмана;*
- в) Іркутської державної економічної академії;*
- г) Таффлера.*

**3 матеріалів для самостійного вивчення [1], розділ 5**

**1. Яке означення найкраще характеризує бенчмаркинг:**

- а) удосконалення діяльності на основі комплексного дослідження існуючої практики і прогнозування майбутніх змін;*
- б) постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що приводить до збільшення продуктивності;*
- в) систематичний пошук інформації, спрямований на виявлення факторів продуктивності у конкурентів і запозичення їхнього досвіду;*
- г) позиціонування організації у галузі, пошук внутрішніх можливостей удосконалення бізнес-процесів?*

**2. Початок неконкурентного бенчмаркингу (вивчення найкращої практики підприємств з інших галузей) належить до генерації:**

- а) реверсивного бенчмаркингу;*
- б) конкурентного бенчмаркингу;*
- в) процесного бенчмаркингу;*
- г) стратегічного бенчмаркингу.*

**3. Ідентифікація підприємств-конкурентів, які можуть бути включені у групу «бенчмарк», здійснюється на етапі:**

- а) планування;*
- б) дослідження;*
- в) спостереження і збирання інформації;*
- г) аналізу.*

**4. Яка ознака не є перевагою вибору внутрішнього партнера для проведення бенчмаркінгу:**

- а) відносно швидкий зворотний зв'язок;*
- б) спільні системи зв'язку і доступ до даних;*
- в) зовнішня спрямованість організації;*
- г) можливість проведення експериментальних досліджень?*

**5. При побудові профілю бенчмаркінгу критерієм порівняння є:**

- а) найкраща практика;*
- б) група «бенчмарк»;*
- в) критичні бізнес-процеси;*
- г) індикатори досягнення успіху.*

**6. Головною перевагою, що її отримує організація, яка запровадила бенчмаркінг, є:**

- а) посилення зв'язків з іншими організаціями;*
- б) визначення власних позицій на ринку серед конкурентів;*
- в) вибір конкретної стратегії дій на майбутнє;*
- г) перехід до системи безперервного удосконалення.*

**7. Для яких підприємств користь від стратегічного бенчмаркінгу буде найбільшою:**

- а) для малих підприємств, які розпочали свій бізнес;*
- б) для великих підприємств-монополістів;*
- в) для великих підприємств, які розпочали новий бізнес у конкурентному середовищі;*
- г) для малих підприємств в оточенні конкурентного середовища?*

**8. Які дії виконуються на заключній стадії стратегічного бенчмаркінгу:**

- а) порівняння показників операційної діяльності зі стратегічними орієнтирами;*
- б) аналіз зв'язку між стратегіями конкурентів та досягнутими ними результатами;*
- в) складання відповідного розділу стратегічного плану;*
- г) вибір стратегії розвитку організації?*

## *До розділу 6*

### **1. Яке з 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 управлінських рішень;*
- г) періодична діагностика ринку та ресурсів підприємств?*

### **2. У процесі формування корпоративної стратегії фірми за 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. Стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз, називається:**

- а) стратегія «тах-тах»;*
- б) стратегія «тах-тіп»;*
- в) стратегія «тіп-тах»;*
- г) стратегія «тіп-тіп».*

### **4. Якщо рівень майбутньої нестабільності відповідно з теорією Ансоффа є меншим, ніж 3,5 бала, це означає, що:**

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

### **5. До складу факторів, що характеризують сильні і слабкі сторони підприємства, не належить:**

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

### **6. Алгебраїчна сума різниць між експертними оцінками внутрішніх факторів і найвищими оцінками серед конкурентів - це:**

- а) показник інтенсивності конкуренції;*
- б) рівень нестабільності внутрішнього середовища фірми;*

- в) звичайна конкурентна сила підприємства;*
- г) абсолютна конкурентна сила підприємства.*

## **До розділу 10**

### **1. 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.*

### **2. Відносна частка ринку секторів бізнесу у BCG вимірюється:**

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

### **3. Сектор бізнесу, що характеризується низькими темпами зростання ринку і високою відносною часткою на ринку, називається:**

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

### **4. Головний фінансовий (грошовий) потік у моделі BCG має спрямовуватися:**

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

### **5. Оптимальною стратегією бізнесу з погляду моделі BCG є:**

- а) перетворення всіх секторів бізнесу на «зірок»;*
- б) отримання значної частки ринку для бізнесу, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу;*
- в) збирання доходів із «зіркових» секторів бізнесу і «дійних корів»;*
- г) інвестування «дійних корів» для перетворення їх на «зірок».*

### **6. Яка з перерахованих нижче рекомендацій може бути прийнятною для СГП, чий продукт позиціоновано за 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?

**7. Головною особливістю моделі GE/McKinsey у порівнянні з моделлю BCG, є:**

- а) оцінка конкурентних позицій підприємства у галузі;
- б) представлення моделі у вигляді матриці;
- в) використання результатів для прийняття рішень з інвестиційної стратегії;
- г) врахування суб'єктивних факторів бізнесу, які важко оцінити.

**8. Якщо для певного бізнесу характерні середня привабливість ринку і низький рівень відносних переваг на ринку, він позиціонується на матриці GE/McKinsey як:**

- а) «переможений» (1); б) «переможений» (2);
- в) «переможений» (3); г) сумнівний бізнес.

**9. Серед індикаторів ринкової привабливості бізнесу у моделі GE/ McKinsey немає такого фактора:**

- а) темпи зростання ринку; б) дистрибуторська мережа;
- в) норма прибутку у галузі; г) цінності споживачів.

**10. Відповідно з пропозиціями Т.Х. Нейлора для сумнівного бізнесу у моделі GE/McKinsey рекомендується така стратегія:**

- а) вихід з бізнесу;
- б) отримання доходів, скорочення діяльності;
- в) отримання доходів;
- г) інвестування.

**11. У модифікованій версії моделі GE/McKinsey, яку розробив Дж.С. Дей, позиція «переможця» (3) відповідає стратегії:**

- а) селективний розвиток;
- б) інвестування у розвиток;
- в) захист позиції на ринку;
- г) захист і зміна орієнтирів.

**12. Відповідно з моделлю Shell/DPM, якщо компанія посідає середні позиції у привабливій галузі, її становище відповідає стратегії:**

- а) зростання;
- б) посилення конкурентних переваг;
- в) генератора коштів;
- г) обережного продовження бізнесу.

**13. Якщо у центрі уваги під час аналізу за допомогою моделі *Shell/DPM* перебувають потоки грошових коштів, оптимальним вважається розвиток позицій компанії:**

- а) з нижніх правих клітин матриці *Shell/DPM* до верхніх лівих;*
- б) з верхніх лівих клітин матриці до нижніх правих;*
- в) від позиції «Стратегія лідера» - до позиції «Подвоєння обсягу виробництва»;*
- г) від позиції «Подвоєння обсягу виробництва або згорання бізнесу» - до «Стратегії лідера» - до «Стратегії генератора коштів» - до «Стратегії часткового згорання» - до «Стратегії згорання (виходу з бізнесу)».*

### **До розділу 11**

**1. Якщо стратегічне рішення ґрунтується на об'єктивному аналітичному процесі і не залежать від минулого досвіду, воно є:**

- а) раціональним рішенням;*
- б) компромісним рішенням;*
- в) організаційним рішенням;*
- г) рішенням, що побудоване на судженнях.*

**2. Серед параметрів оцінки якості рішення немає такого:**

- а) показник ентропії;*
- б) ступінь адекватності теоретичної моделі фактичним даним;*
- в) ступінь еквівалентності причинно-наслідкових зв'язків;*
- г) ступінь ризику інвестицій.*

**3. Гіпотеза про однозначне очікування майбутнього стану зовнішнього середовища, коли визначається одна головна ціль, вимагає прийняття стратегічного рішення за допомогою:**

- а) методу регресійного аналізу;*
- б) теорії ігор;*
- в) методу парних порівнянь;*
- г) постановки задачі лінійного програмування.*

**4. Метод аналізу витрат і результатів передбачає:**

- а) визначення найвищого фінансового результату серед різних варіантів;*
- б) вибір альтернативи з найвищою відносною цінністю;*
- в) попарне порівняння різних стратегій поведінки на ринку;*
- г) визначення результату грошових потоків.*



**5. В теорії ігор ситуація, коли один гравець виграє рівно стільки ж, скільки програє інший, називається:**

- а) нескінченною грою;*
- б) грою рівних можливостей;*
- в) грою з нульовою сумою;*
- г) грою з абсолютним виграшем.*

**6. Оптимальним рішенням за критерієм Вальда є:**

- а) варіант з найменшими витратами в найгірших умовах;*
- б) варіант з найменшим ризиком,*
- в) варіант з найбільшими доходами в найкращих умовах;*
- г) варіант з найбільшими доходами в найгірших умовах.*

**7. Критерій прийняття рішення Севіджа інакше називають:**

- а) критерієм крайньої обережності;*
- б) критерієм максміну;*
- в) критерієм максмаксу;*
- г) критерієм мінімаксного ризику.*

**8. Для прийняття рішення за умов невизначеності за допомогою дисперсії і стандартного відхилення необхідно знати:**

- а) розподіл ймовірностей для всіх альтернатив;*
- б) відхилення значень прогнозу від факту за всіма показниками;*
- в) коефіцієнт регресії і матрицю затрат та результатів;*
- г) рівень ентропії.*

## Додаток В

### Тести, що рекомендовані міністерством освіти і науки України *І Стратегічне управління: сутність та його особливості*

#### **1. Стратегічне управління - це:**

- 1. Комплекс процесів і способів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства.*
- 2. Концепція виживання в конкретних умовах.*
- 3. Формування місії та цілей підприємства.*
- 4. Вибір стратегічних альтернатив.*

#### **2. Система стратегічного управління передбачає взаємозв'язок таких управлінських процесів:**

- 1. Аналіз макро-мікросередовища і внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, її реалізація та оцінка, контроль.*
- 2. Аналіз факторів зовнішнього середовища, визначення місії, розроблення цілей, вибір стратегії та її реалізація.*
- 3. Оцінка можливостей та погроз для підприємства, розроблення цілей, вибір стратегії зростання, її реалізація та оцінка.*
- 4. Аналіз макро-мікросередовища і внутрішнього середовища, розроблення програми підприємства, реалізація стратегії, її оцінка і здійснення коригуючих заходів.*

#### **3. Концепція стратегічного управління передбачає:**

- 1. Орієнтацію на довгострокову перспективу, застосування підходу до планування «від майбутнього до сьогодні», пріоритетність аналізу зовнішніх можливостей, відповідність організаційної структури підприємства його стратегії.*
- 2. Бачення довгострокової перспективи; застосування підходу «від майбутнього до сьогодні», орієнтацію на внутрішні можливості, відповідність організаційної структури підприємства його стратегії.*
- 3. Орієнтацію на довгострокову перспективу, планування на підставі екстраполяції, відповідність організаційної структури підприємства його стратегії, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі.*
- 4. Бачення довгострокової перспективи; застосування підходу до планування «від майбутнього до сьогодні», орієнтацію на внутрішні можливості, динамічну рівновагу організаційної структури та стратегії.*

#### **4. Завдання стратегічного управління полягає у:**

- 1. Підготовці підприємства до можливих змін ринкової ситуації, протистояння несприятливому впливу зовнішніх факторів.*
- 2. Розміщенні ресурсів та виявленні внутрішніх резервів підприємства.*
- 3. Раціональній організації виробництва та створенні раціональної організаційно-управлінської структури.*

4. Адаптації до зовнішнього середовища та проведенні відповідної кадрової політики підприємства.

#### **5. Основними особливостями стратегічного управління є:**

1. Спрямованість на довгострокову перспективу розвитку підприємства, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відношення до персоналу – джерела добробуту підприємства, використання системного та ситуаційного підходів.

2. Ставлення до персоналу як до джерела добробуту підприємства, використання системного та ситуаційного підходів, спрямованість на виробництво товарів з метою одержання максимального можливого прибутку.

3. Орієнтація на постійні зміни у зовнішньому середовищі, розрахунок ефективності системи управління на підставі прибутковості та раціонального використання потенціалу, пошук та творче опанування нових можливостей безпосередньо на підприємстві.

4. Ставлення до персоналу – джерела добробуту підприємства, пошук нових можливостей безпосередньо на підприємстві та в конкурентній боротьбі, використання системного та ситуаційного підходів.

**6. Для вирішення завдання щодо забезпечення своєчасної адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі та мінімізації його негативного впливу необхідно:**

1. Впровадити на підприємстві стратегічне управління.
2. Сформулювати цілі підприємства.
3. Розробити комплекс заходів щодо досягнення стратегічних цілей.
4. Сформулювати місію підприємства.

#### **7. Стратегічне управління містить такі управлінські процеси:**

1. Аналіз маркетингового середовища; визначення місії та стратегічних цілей; вибір стратегії та її реалізація; оцінка та контроль виконання стратегічних програм.

2. Аналіз маркетингового середовища; визначення місії та стратегічних цілей; вибір стратегії та контроль за процесом її реалізації.

3. Визначення місії; аналіз макросередовища; вибір стратегії; реалізація стратегії; проходження стратегічних етапів.

4. Визначення стратегічних цілей; аналіз маркетингового середовища; вибір і реалізація стратегії; оцінка та контроль реалізації стратегії.

#### **8. Домінантні поняття в стратегічному управлінні - це:**

1. Конкурентоспроможність, стратегія, потенціал.
2. Економічний потенціал та ключові фактори успіху.
3. Стратегія та потенціал.
4. Конкурентоспроможність, стратегія, персонал.

**9. До функціональних сфер застосування стратегічного управління на підприємстві належать:**

1. *Маркетинг, виробництво/торгівля, фінанси, персонал, соціальна сфера, НДДКР.*
2. *Маркетинг, виробництво та фінанси.*
3. *НДДКР, фінанси, персонал, документообіг, виробництво, маркетинг.*
4. *НДДКР, фінанси, маркетинг, персонал, бухгалтерська звітність, екологія.*

**10. Для забезпечення своєчасної адаптації підприємства до зовнішнього середовища та зниження до мінімуму його негативного впливу, керівництву необхідно:**

1. *Впровадити на підприємстві принципи стратегічного управління.*
2. *Розробити комплекс заходів для досягнення стратегічних цілей.*
3. *Скоригувати цілі підприємства.*
4. *Сформулювати місію підприємства.*

**11. До етапів процесу стратегічного управління не належить:**

1. *Поточний контроль та оцінка результатів діяльності за рік.*
2. *Аналіз ситуації та виявлення стратегічних проблем.*
3. *Визначення стратегічної мети.*
4. *Стратегічне планування діяльності.*

**12. Стратегія – це:**

1. *Визначення пріоритетів та засобів їх реалізації в системі стратегічного управління.*
2. *Засіб координації діяльності керівників стратегічного рівня.*
3. *Рішення про розвиток нових видів бізнесу.*
4. *Засіб розподілу ресурсів між пріоритетними сферами бізнесу.*

**13. У класичному варіанті теорії стратегічного менеджменту:**

1. *Стратегія визначає організаційну структуру підприємства.*
2. *Стратегія і структура розвиваються автономно.*
3. *Структура визначає стратегію.*
4. *Стратегія і структура формуються у результаті реактивної адаптації до змін зовнішнього середовища.*

**14. Диверсифікація не передбачає:**

1. *Фокусування на найпривабливішому сегменті ринку.*
2. *Різноманітність і всебічний розвиток.*
3. *Однотимчасний розвиток багатьох, не пов'язаних між собою видів виробництва.*
4. *Проникнення у сфери, що не мають безпосереднього виробничого зв'язку з нинішніми сферами діяльності.*

### **15. Формулювання стратегічних цілей не передбачає:**

- 1. Побудову організаційної структури управління та виробничої структури, а також схеми взаємозв'язків між ними.*
- 2. Побудову «дерева цілей».*
- 3. Врахування усіх найважливіших показників, що характеризують кінцеві результати діяльності.*
- 4. Цілеутворення у всіх сферах діяльності підприємства, від яких залежить його виживання.*

### **16. Яке з тверджень стосовно стратегії корпоративного рівня диверсифікованої організації є помилковим:**

- 1. Координує функціональні стратегії.*
- 2. Забезпечує координацію різних видів бізнесу.*
- 3. Встановлює стратегічні пріоритети.*
- 4. Забезпечує управління об'єднаними у фірмі видами діяльності.*

## **II Стратегія як системний підхід до управління перспективним розвитком підприємства**

### **1. Стратегія - це система управлінських рішень, до якої не входять визначення:**

- 1. Форм та методів організації виробництва.*
- 2. Перспективних напрямів розвитку організації.*
- 3. Сфери, форми та способів діяльності організації в умовах мінливого навколишнього середовища.*
- 4. Порядку розподілу ресурсів для досягнення цілей.*

### **2. Найправильнішим визначенням поняття стратегії фірми є:**

- 1. Розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення цілей підприємства.*
- 2. Узагальнена модель дій, яка необхідна для координації діяльності підприємства у перспективному періоді.*
- 3. Детальний комплексний план, призначений для цільового розподілу стратегічних ресурсів підприємства.*
- 4. Розрахований на перспективу комплекс заходів, який передбачає реагування підприємства на зміни у зовнішньому середовищі.*

### **3. Яка стратегія передбачає контроль над різними видами діяльності та номенклатурою продукції в цілому на підприємстві:**

- 1. Управління набором галузей;*
- 2. Продуктово-ринкова;*
- 3. Маркетингу;*
- 4. Конкуренції?*

**4. Яка стратегія спрямована на досягнення загальної цілі фірми та відображає основні напрями розвитку підприємства в цілому:**

- 1. Продуктово-ринкова;*
- 2. Конкуренції;*
- 3. Маркетингу;*
- 4. Управління набором галузей?*

**5. Яка з наведених стратегій передбачає ліцензійний обмін:**

- 1. Зовнішньоекономічної експансії;*
- 2. Нововведень;*
- 3. Зарубіжного інвестування;*
- 4. Орієнтації на розширення експорту?*

**6. Передумовами використання терміна «стратегія» в управлінській теорії та практиці підприємства є:**

- 1. Посилення нестабільності зовнішнього середовища та зростання значущості його факторів для підприємства.*
- 2. Труднощі у досягненні цілей підприємства.*
- 3. Необхідність у проведенні ділової політики.*
- 4. Необхідність реагування на фактори внутрішнього середовища.*

**7. Специфіка стратегії полягає у:**

- 1. Комплексному характері стратегії.*
- 2. Виявленні сильних і слабких сторін підприємства.*
- 3. Однозначному характері дій.*
- 4. Передбаченні майбутнього підприємства.*

**8. Яка стратегія належить до типу функціональних:**

- 1. Стратегія маркетингу;*
- 2. Стратегія зростання;*
- 3. Стратегія розвитку;*
- 4. Стратегія управління виробництвом?*

**9. Які стратегії спрямовані на досягнення специфічних цілей підприємства і відображають основні напрями його діяльності:**

- 1. Стратегії бізнесу;*
- 2. Стратегія управління набором галузей;*
- 3. Спеціальна стратегія;*
- 4. Стратегія управління персоналом?*

**10. Виділяють такі рівні стратегії:**

- 1. Корпоративний, діловий, функціональний.*
- 2. Корпоративний, специфічний, функціональний.*
- 3. Стратегія росту, стратегія обмеженого росту.*
- 4. Глобальний, корпоративний, бізнес-стратегія.*

**11. До якого рівня управління підприємством належить стратегія маркетингу:**

1. Функціонального;
2. Корпоративного;
3. Ділового;
4. Бізнесу?

**12. До якого типу належить стратегія виходу підприємства з кризи:**

1. Спеціальна стратегія;
2. Функціональна;
3. Бізнесу;
4. Корпоративна?

**13. До бізнес-стратегій належать:**

1. Стратегія конкуренції, стратегія експорту.
2. Стратегія виробництва, стратегія маркетингу.
3. Стратегія маркетингу, стратегія управління набором галузей.
4. Стратегія конкуренції, стратегія «товар-ринок», стратегія маркетингу.

**14. Яка стратегія спрямована на досягнення загальної мети підприємства та відображає основні напрямки його розвитку в цілому:**

1. Корпоративна;
2. Маркетингова;
3. Інноваційна;
4. Специфічна?

**15. Стратегія конкуренції передбачає:**

1. Забезпечення конкурентних позицій підприємства, підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, спеціалізацію.
2. Зниження витрат, визначення конкурентоспроможної продукції, асортимент якої підприємство розширюватиме.
3. Підвищення якості продукції, спеціалізацію, розробку заходів щодо підтримання незмінного рівня витрат.
4. Визначення конкурентних позицій підприємства, розширення асортименту продукції, розробку заходів щодо підтримання на незмінному рівні витрат.

### **III Модель стратегічного планування**

**1. Стратегічне планування діяльності підприємства - це:**

1. Сукупність дій та рішень щодо розробки стратегій.
2. Процес визначення цілей підприємства.

3. Розроблення стратегій, що спрямовані на досягнення перспективних цілей в певних функціональних сферах підприємства.

4. Розроблення календарних планів-графіків виробництва.

**2. Стратегічне планування - це сукупність процедур, для здійснення яких потрібні певні умови:**

1. Створення певного структурного підрозділу, наявність відповідних фахівців та інформаційної бази.

2. Управління персоналом, що забезпечує діяльність планової служби, створення інформаційної бази.

3. Постійна актуалізація інформаційної бази, наявність тільки керівника відділу стратегічного розвитку.

4. Визначення планових нормативів руху виробництва.

**3. Головним завданням розроблення стратегії є:**

1. Досягнення перспективних цілей, забезпечення конкурентних переваг та конкурентної позиції підприємства.

2. Досягнення конкурентних переваг і рентабельності організації.

3. Зростання обсягів виробництва та розвитку продукції.

4. Задоволення потреб споживачів.

**4. Визначення можливих шляхів досягнення довгострокових цілей підприємства при наявних ресурсах передбачається у системі:**

1. Стратегічного планування.

2. Глобального планування.

3. Оперативного планування.

4. Серед надстрокового планування.

**5. Місія підприємства – це:**

1. Головна ціль підприємства, яка визначає його призначення.

2. Глобальна ціль діяльності підприємства на ринку.

3. Довгостроковий орієнтир підприємства.

4. Напрямок діяльності підприємства.

**6. Місія підприємства у широкому сенсі розглядається як:**

1. Філософія підприємства, яка визначає принципи і цінності, згідно з якими підприємство здійснює свою діяльність.

2. Якісні та кількісні орієнтири діяльності підприємства.

3. Сформульований сенс існування підприємства.

4. Словесний вираз загальної і специфічної стратегії підприємства.

**7. Словесний вираз головної цілі підприємства, який окреслює сферу його діяльності – це:**

1. Девіз підприємства.

2. Кредо підприємства або лозунг.



3. *Філософія підприємства.*

4. *Сукупність лозунгів, стилю управління підприємством.*

**8. Мета підприємства: «відтворити частку ринку (10%) за 2 роки» належить до:**

1. *Кількісної стратегічної цілі.*

2. *Якісної стратегічної цілі.*

3. *Тактичної цілі.*

4. *Оперативної цілі.*

**9. Планування, яке спрямоване на забезпечення стійкої довгострокової відповідності між цілями підприємства, його внутрішніми та ринковими можливостями, є:**

1. *Стратегічним.*

2. *Оперативним.*

3. *Цільовим.*

4. *Техніко-економічним.*

**10. Подібність довгострокового і стратегічного планування полягає у:**

1. *Планування діяльності підприємства на перспективу.*

2. *Майбутнє підприємства може бути визначене шляхом екстраполяції історично сформованих тенденцій розвитку.*

3. *Формування більш високого рівня показників розвитку підприємства порівняно з досягнутим рівнем.*

4. *Неможливість використання методів екстраполяції.*

**11. Основні завдання організації стратегічного планування (уразі використання традиційного підходу) полягають у:**

1. *Створенні відповідної структури та її функціонування.*

2. *Створенні спеціального виробничого підрозділу.*

3. *Залученні до процесу планування керівників і всіх працівників підприємства (лінійних і функціональних).*

4. *Забезпеченні підприємства необхідними ресурсами.*

**12. Які з факторів не вшивають на вибір одного з підходів до організації стратегічного планування на підприємстві:**

1. *Конкуренти;*

2. *Фінансовий стан підприємства;*

3. *Забезпеченість підприємства ресурсами;*

4. *Інноваційна політика?*

**13. Стратегічне планування складається з таких етапів:**

1. *Формування місії, визначення перспективних цілей, розроблення політики і стратегії підприємства.*

2. *Етап цілеутворення, SWOT-аналіз, розроблення стратегії.*
3. *Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, стратегічний аналіз.*

4. *Виявлення загроз і можливостей та сильних і слабких сторін.*

**14. Що не належить до сфер визначення стратегічних цілей підприємства (за М. Месконом):**

1. *Товарооборот.*
2. *Продуктивність праці.*
3. *Трудові ресурси.*
4. *Ринок.*

**15. Характерною рисою стратегічного планування є:**

1. *Використання аналізу внутрішнього середовища і зовнішнього оточення підприємства як аналітичної основи планування.*
2. *Складання довгострокових прогнозів розвитку підприємства.*
3. *Можливість використання різних методів розробки перспективних планів, у т.ч. і методів екстраполяції.*
4. *Формування високих показників майбутнього розвитку підприємства на основі SWOT -аналізу.*

**16. Визначте основні завдання, які виконуються у процесі стратегічного планування:**

1. *Своєчасна адаптація до зовнішнього середовища, розподіл ресурсів, вибір оптимальної стратегії, ефективна внутрішня координація діяльності підрозділів у процесі формування стратегічного плану.*
2. *Вибір оптимальної стратегії, розподіл обов'язків між персоналом відповідно до реалізації стратегії, координація діяльності функціональних підрозділів з вищим керівництвом підприємства.*
3. *Розподіл ресурсів, мобілізація ресурсів, мотивація персоналу щодо досягнення стратегічних цілей; вибір оптимальної стратегії.*
4. *Своєчасна адаптація до зовнішнього середовища, мобілізація і розподіл ресурсів, здійснення стратегічних змін, внутрішня інтеграція служб у процесі реалізації стратегії.*

**17. Що не належить до сфери визначення стратегічних цілей підприємства (за М. Месконом):**

1. *Обсяг продаж за квартал;*
2. *Трудові ресурси;*
3. *Ринок;*
4. *Інвестиції?*

**18. Визначте зв'язок між цілями підприємства: забезпечення виконання всіх замовлень протягом двох тижнів; підтримання товарно-матеріальних запасів на рівні 1% від обсягу продажів:**

1. *Зворотний (досягнення однієї мети перешкоджає іншій).*
2. *Прямий.*
3. *Комплементарний.*
4. *Індиферентний.*

**9. До якої сфери визначення належить стратегічна мета: побудувати для співробітників підприємства базу відпочинку:**

1. *Соціальна відповідальність фірми перед його працівниками.*
2. *Соціальна відповідальність підприємства перед суспільством.*
3. *Нововведення.*
4. *Матеріальні ресурси.*

**20. Визначте тип мети підприємства: збільшення власного капіталу за 3 роки за допомогою емісії акцій:**

1. *Стратегічна.*
2. *Комбінована.*
3. *Оперативна.*
4. *Тактична.*

**21. Визначте тип мети підприємства: підвищення продуктивності праці персоналу до 2005 року на 20% за рахунок впровадження нових форм стимулювання:**

1. *Стратегічна.*
2. *Комбінована.*
3. *Оперативна.*
4. *Тактична.*

**22. Визначте зв'язок між цілями: 1) збільшення рентабельності активів; 2) збільшення коефіцієнта оборотності активів;**

1. *Комплементарний.*
2. *Індиферентний.*
3. *Конфліктний.*
4. *Конфліктно-індиферентний.*

**23. Визначте зв'язок між: цілями: 1) підвищення заробітної плати працівників і 2) зниження запасів товарів на складі:**

1. *Індиферентний.*
2. *Комплементарний.*
3. *Конфліктний.*
4. *Конфліктно-індиферентний.*

**24. Які фактори впливають на вибір одного з підходів до організації стратегічного планування на підприємстві:**

*1. Інноваційна політика, відношення керівництва до функції ланування, фінансовий стан, забезпеченість інтелектуальними та інфор-*

*маційними ресурсами, масштаби діяльності.*

*2. Фінансовий стан, значущість функції планування у певних умовах, стадія життєвого циклу підприємства, забезпеченість комп'ютерною технікою.*

*3. Забезпеченість ресурсами, фахівцями у сфері стратегічного планування, товарна політика, інновації, маркетингова орієнтація.*

*4. Масштаби діяльності, рентабельність підприємства, середнь-остискова чисельність, інноваційна політика, якісний склад персоналу, розвиненість комунікаційної мережі на підприємстві.*

**25. Який підхід до організації стратегічного планування був використаний на підприємстві, якщо створено спеціальний структурний підрозділ для розробки стратегічного плану:**

- 1. Традиційний.*
- 2. Партисипативний.*
- 3. Сучасний.*
- 4. Класичний.*

**26. Які етапи не входять у процес стратегічного планування:**

- 1. Облік, контроль, регулювання діяльності.*
- 2. Формулювання місії.*
- 3. Розроблення цілей організації.*
- 4. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища.*

**27. Сформульована місія підприємства повинна відображати:**

*1. Цільові орієнтири підприємства, сферу його діяльності, філософію підприємства, можливості підприємства і способи здійснення діяльності.*

*2. Цільові орієнтири підприємства, сферу його діяльності, філософію підприємства і тип його управлінської системи.*

*3. Можливості підприємства, засоби здійснення його діяльності, сферу діяльності, філософію.*

*4. Сферу діяльності підприємства та його цільові орієнтири, принципи відносин із зовнішнім середовищем.*

**28. Вибір місії підприємства здійснюється на підставі:**

*1. Визначення споживачів і їх потреб, які підприємство здатне задовольнити.*

*2. Аналізу сильних і слабких сторін діяльності підприємства, оцінка його позиції у конкурентному середовищі.*

*3. Аналізу зовнішніх можливостей і загроз та оцінка стратегії.*

*4. Обсягу ресурсів, які необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства.*

**29. Стратегічні цілі підприємства не повинні визначати:**

1. Структуру підприємства, яка забезпечує синергічний ефект.
2. Ринкову позицію, яку підприємство прагне досягти.
3. Конкурентну позицію, яку підприємство прагне досягти.
4. Цілі прибутковості, основні фінансові результати.

**30. Компетенція підприємства – це:**

1. Кращі порівняно з конкурентами навички (діяльність) щодо створення і продажу продукції.
2. Наявність передового технологічного досвіду.
3. Достатня ресурсна база для виробництва та реалізації продукції.
4. Вміння формувати власну клієнтуру.

**31. Конкурентоспроможність підприємства - це:**

1. Його перевага відносно інших підприємств певної галузі в межах країни або на зовнішньому ринку.
2. Фінансова стійкість підприємства.
3. Конкурентоспроможність продукції
4. Найвища компетентність підприємства.

**32. Виберіть варіант, який відображає розташування стратегій за рівнями ієрархії управління підприємством:**

1. Операційна, функціональна, ділова, корпоративна.
2. Корпоративна, функціональна, операційна, ділова.
3. Ділова, функціональна, корпоративна, операційна.
4. Корпоративна, операційна, ділова, функціональна.

**33. Стратегічне планування базується на:**

1. Визначенні перспектив на основі оцінка альтернатив розвитку фірми.
2. Припущенні, що минулі тенденції зберезуться.
3. Припущенні, що тенденції минулого періоду погіршаться.
4. Припущенні, що тенденції минулого покращаться.

**IV SWOT - аналіз та генерування стратегічних альтернатив розвитку**

**1. Якщо підприємство не має можливостей успішно розвиватися на даному ринку з певним продуктом у межах певної галузі, то воно використовує стратегію:**

1. Диверсифікації.
2. Інтенсивного зростання.
3. Обмеженого зростання.
4. Інтеграційного зростання.

**2. Фактором, який не впливає на вибір корпоративної стратегії, є:**

1. Завдання основних підрозділів підприємства.
2. Галузева специфіка.
3. Цілі підприємства.
4. Конкурентне середовище.

**3. Яка стратегія використовується в основному великими підприємствами, що активно функціонують у кількох галузях:**

1. Сполучення трьох стратегій (п.2, п.3, п.4).
2. Стратегія зростання.
3. Стратегія обмеженого зростання.
4. Стратегія скорочення.

**4. Підприємство, яке підсилило контроль над основними товаровиробниками, використовує стратегію:**

1. Вертикальної регресивної інтеграції.
2. Горизонтальної інтеграції.
3. Вертикальної прогресивної інтеграції.
4. Диверсифікації.

**5. Що не належить до зовнішніх можливостей підприємства:**

1. Поява нових технологій, зростання інфляції.
2. Прискорення зростання ринку.
3. Захищеність від сильного конкурентного тиску.
4. Зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках.

**6. Що не належить до внутрішніх слабких сторін підприємства:**

1. Зростання конкурентного тиску.
2. Відставання у сфері досліджень і розробок.
3. Недостатній імідж на ринку.
4. Погіршення конкурентної позиції.

**7. Оцінка конкурентної сили підприємства належить до:**

1. Аналізу ринкової ситуації у галузі та конкуренції у ній.
2. Аналізу ситуації у середині підприємства.
3. Стратегічного аналізу диверсифікованих підприємств.
4. Характеристики загальних стратегій конкуренції.

**8. Мотиви диверсифікації:**

1. Зниження ризику, використання синергічного ефекту.
2. Доступ до технологій, ресурсів, ринків.
3. Покращання якості вироблюваних товарів.
4. Економія на масштабах виробництва.

**9. Регресивна вертикальна інтеграція передбачає:**

1. Об'єднання з постачальниками товарів, сировини.
2. Крайню координацію діяльності ( більші можливості контролю).
3. Стабільність господарчих зв'язків з партнерами.
4. Зниження залежності від постачальників і продавців.

**10. Зміцнення позиції підприємства в галузі шляхом поглинання конкурентів або встановлення контролю над ними передбачає стратегія:**

1. Горизонтальної інтеграції.
2. Вертикальної інтеграції.
3. Спорідненої диверсифікації.
4. Неспорідненої диверсифікації.

**11. Відповідно матриці БКГ для господарюючих підрозділів типу «знак питання» передбачається така стратегія:**

1. Зростання.
2. Скорочення, ліквідації.
3. Обмеженого зростання.
4. Вихід з ринку.

**12. Доцільною стратегією для підрозділів типу «дійна корова» є:**

1. Стратегія обмеженого зростання.
2. Стратегія першопрхідника.
3. Стратегія інтенсивного зростання.
4. Вихід з ринку.

**13. Процес безпосередньої розробки стратегії включає:**

1. Генерування стратегічних альтернатив, вибір стратегії, управління реалізацією стратегії, оцінку стратегії.
2. Аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, оцінку стратегії, SWOT-аналіз.
3. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії та її реалізацію.
4. Аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, аналіз потенціалу підприємства.

**14 SWOT-аналіз як етап розробки стратегії передбачає:**

1. Визначення внутрішнього потенціалу фірми, її слабких сторін та потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі.
2. Визначення передбачення потенційних можливостей і загроз.
3. Своєчасний прогноз зовнішніх і внутрішніх можливостей підприємства.
4. Складення переліку чинників сприятливого та несприятливого впливу на підприємство.

**15. Управлінське обстеження сильних і слабких сторін підприємства передбачає:**

- 1. Оцінювання стану функціональних зон підприємства.*
- 2. Діагностику процесу прийняття стратегічних рішень у функціональних зонах підприємства.*
- 3. Методичне оцінювання взаємодії підприємства з конкурентами і виявлення на цій підставі її сильних і слабких сторін.*
- 4. Методичне оцінювання процесу управління підприємством.*

**16. Визначте функціональні зони управлінського обстеження слабких і сильних сторін підприємства:**

- 1. Маркетинг, культура та імідж підприємства, фінанси, виробництво, трудові ресурси, НДЦКР.*
- 2. Маркетинг, прибутковість, фінанси, виробництво, трудові ресурси, імідж фірми.*
- 3. Фінанси, виробництво, трудові ресурси, нововведення, ринки.*
- 4. Виробництво, маркетинг, культура організації, ринки, матеріальні ресурси.*

**17. Яка з наведених стратегій більш доцільна для підприємств, що діють у галузях зі статичним технологічним розвитком:**

- 1. Стратегія обмеженого зростання.*
- 2. Стратегія зростання.*
- 3. Стратегія скорочення.*
- 4. Стратегія поєднання трьох видів корпоративних стратегій.*

**18. Стратегія обмеженого зростання передбачає:**

- 1. Встановлення цілей від досягнутого з урахуванням інфляції.*
- 2. Щорічне значне підвищення рівня цілей над рівнем показників минулого року.*
- 3. Встановлення цілей нижче досягнутого рівня показників у минулому.*
- 4. Встановлення цілей нижче рівня показників розвитку підприємства за минулий період, скоригованих з урахуванням інфляції.*

**19. Стратегію зростання доцільно використовувати підприємствам:**

- 1. Які функціонують у галузях, що динамічно розвиваються, і орієнтуються на диверсифікацію.*
- 2. Які характеризуються статичним технологічним розвитком і задоволені своєю позицією у галузі.*
- 3. Для яких має місце погіршення показників діяльності і які вибирають шлях раціоналізації і переорієнтації.*
- 4. Які активно функціонують у кількох галузях.*



**20. Фірма, яка скоротила деякі неперспективні виробничі підрозділи або види діяльності, використала стратегію:**

- 1. Відсікання зайвого.*
- 2. Скорочення і ліквідації.*
- 3. Ліквідації.*
- 4. Переорієнтації.*

**21. Стратегія засобом горизонтальної інтеграції передбачас:**

- 1. Поглинання конкурента.*
- 2. Об'єднання з підприємством-партнером.*
- 3. Посилення впливу на постачальників.*
- 4. Об'єднання з конкурентом,*

**22. Стратегії інтегрованого зростання пов'язані зі зміною:**

- 1. Стану фірми всередині галузі.*
- 2. Галузі.*
- 3. Продукту або ринку.*
- 4. Технології.*

**23. Метод управлінського обстеження використовується для:**

- 1. Виявлення слабких сторін і можливостей підприємства.*
- 2. Аналізу зовнішнього оточення і оцінка його впливу на підприємство.*
- 3. Діагностики слабких сторін і зовнішніх погроз підприємства.*
- 4. Виявлення сильних і слабких сторін, властивих підприємству.*

**24. Під стратегічною інформацією розуміються:**

- 1. Дані про стан внутрішнього і зовнішнього середовища.*
- 2. Дані про ресурсний потенціал підприємства.*
- 3. Дані бухгалтерської і статистичної звітності.*
- 4. Результати маркетингових досліджень.*

**25. При середній привабливості ринку і середній силі конкурентної позиції відповідно до матриці Мак-Кінзі передбачається стратегія:**

- 1. Що визначається залежно від ринкової поточної ситуації.*
- 2. Посилення конкурентної позиції за допомогою створення конкурентних переваг.*
- 3. Стратегія виходу.*
- 4. Стратегія зростання.*

**26. До можливостей підприємства у зовнішньому середовищі належить:**

- 1. Зниження конкурентного тиску; можливості виходу на нові ринки; прискорення темпів зростання ринку.*
- 2. Статичність конкурентного середовища; можливість вертикальної інтеграції; зміна потреб і смаку споживачів.*

3. Посилення позицій постачальників; можливість розширення виробництва; вихід на нові сегменти ринку.

4. Посилення позицій покупців; зниження конкурентного тиску; уповільнення зростання ринку.

**27. Для оцінювання відносної значущості для підприємства окремих факторів середовища і визначення ступеня впливу середовища на підприємство розробляється:**

1. Профіль середовища.
2. Профіль діяльності.
3. Профіль полярності.
4. Матриця SWOT.

**28. До загроз у зовнішньому середовищі не належать:**

1. Прискорення темпів зростання ринку, статичність конкурентного тиску, можливість розширення виробництва.

2. Посилення позицій покупців, уповільнення зростання ринку, вихід на нові сегменти ринку.

3. Збільшення конкурентного тиску, зміна потреб споживачів, зменшення темпів зростання ринку.

4. Посилення позицій постачальників, зростання темпів інфляції, збільшення кількості конкурентів.

**29. Якщо підприємство функціонує у динамічній галузі, має стійкі позиції на ринку, добре фінансове становище, то доцільно обрати:**

1. Стратегію зростання.
2. Стратегію обмеженого зростання.
3. Стратегію відсічення зайвого.
4. Стратегію зменшення діяльності.

**30. Економічний вплив постачальників є незначним, коли:**

1. Галузь постачання розподілена серед великої кількості незначних за масштабами діяльності виробників.

2. Галузь постачання розподілена серед кількох виробників.

3. Постачальникам не треба конкурувати з товарами-замінниками.

4. Постачальники інтегрують у бізнес своїх постачальників.

**31. Економічна сила покупців зменшується, коли:**

1. Забезпечується швидке зростання галузі.

2. Кількість покупців скорочується.

3. Товар стандартизований.

4. Галузь постачання містить велику кількість малих продавців.

**32. Який з показників найповніше характеризує діяльність підприємства у довгостроковому аспекті?**

1. Частка ринку.
2. Рентабельність продаж.
3. Конкурентоспроможність продукції.
4. Прибуток.

**33. Зовнішні чинники непрямого впливу на підприємство:**

1. Не контролюються підприємством.
2. Частково контролюються підприємством.
3. Повністю контролюються підприємством.
4. Не мають важливого значення для діяльності підприємства.

**34. SWOT-аналіз охоплює такі напрями дослідження:**

1. Сильні і слабкі сторони фірми, її можливості і загрози.
2. Потенціал підприємства, політичні і соціальні загрози, слабкі сторони, можливості.
3. Потенційні внутрішні сили за зовнішні можливості, урядові обмеження, слабкі сторони.
4. Компетенцію фірми та її потенціал, можливості та загрози.

**35. Відповідно до матриці «Бостон консалтинг груп» кожен вид бізнесу класифікується за такими параметрами:**

1. Темп зростання ринку і частка підприємства на ринку порівняна з основним конкурентом.
2. Конкуренція і темп зростання галузі.
3. Рівень конкуренції і стадія життєвого циклу товару.
4. Швидкість зростання ринку і частка підприємства на ринку.

**36. Які з наведених назв щодо класифікації бізнесу підприємства не використовуються у матриці БКГ?**

1. «Віоленти».
2. «Дикі кішки».
3. «Дійні корови».
4. «Зірки».

**37. За матрицею БКГ підприємство, що займає 15% ринку галузі при наявності конкурента, який охоплює 30% ринку, має таку відносну частку ринку:**

1. 0,5%.
2. 20%.
3. 2,0%.
4. 4,5%.

## ***V Вибір стратегії та складання стратегічного плану***

### **1. Метою етапу «Вибір стратегії» є:**

- 1. Вибір стратегії, що максимально підвищить ефективність фірми на тривалу перспективу та приведе до встановленої мети.*
- 2. Вибір стратегії з урахуванням фінансових можливостей підприємства.*
- 3. Вибір стратегії, що найбільш повно враховує сильні та слабкі сторони підприємства.*
- 4. Вибір стратегії, що відповідає цілям діяльності підприємства.*

### **2. До зовнішніх факторів, що здійснюють вплив на вибір стратегії, належить:**

- 1. Чинне законодавство, громадський рух, соціальний тиск на підприємство, конкурентні позиції підприємства, становище підприємства на ринку, чинник часу.*
- 2. Чинне законодавство, громадський рух, взаємовідносини з конкурентами, конкурентні позиції підприємства, чинник часу.*
- 3. Громадський рух, соціальний тиск на підприємство, становище підприємства на ринку, цілі підприємства, трудовий потенціал підприємства.*
- 4. Соціальний тиск на підприємство, цілі підприємства, взаємовідносини з конкурентами, трудовий потенціал підприємства, чинник часу.*

### **3. До внутрішніх факторів, що здійснюють вплив на вибір стратегії, належать:**

- 1. Сильні та слабкі сторони підприємства, цілі підприємства, взаємовідносини з конкурентами, трудовий потенціал підприємства, величина фінансових ресурсів, інтереси власників підприємства.*
- 2. Сильні та слабкі сторони підприємства, цілі підприємства, трудовий потенціал підприємства, становище підприємства на ринку.*
- 3. Ступінь залежності від зовнішнього середовища, цілі підприємства, трудовий потенціал підприємства, громадський рух.*
- 4. Ступінь залежності від зовнішнього середовища, величина фінансових ресурсів, трудовий потенціал, конкурентні позиції фірми.*

### **4. Для успішної реалізації стратегії підприємства за наявності можливостей і відсутності загроз у зовнішньому середовищі важливу роль відіграє:**

- 1. Часовий фактор.*
- 2. Сильні та слабкі сторони підприємства.*
- 3. Пилів чинних законодавчих актів.*
- 4. Величина фінансових ресурсів.*

**8. Під час вибору прийнятної (оптимальної) стратегії відповідність стратегії оцінюється за такими напрямками:**

*1. Відповідність стратегії стану і вимогам зовнішнього середовища, потенціалу підприємства, оцінка прийнятності ризику, обумовленого стратегією.*

*2. Відповідність стратегії стану і вимогам зовнішнього середовища, становищу підприємства на ринку.*

*3. Відповідність стратегії стану і вимогам внутрішнього середовища; оцінка прийнятності ризику, передбаченого в стратегії.*

*4. Відповідність стратегії стану і вимогам внутрішнього середовища підприємства.*

**9. Модель Томпсона-Стрікленда, що використовується для вибору стратегії, містить такі параметри:**

*1. Темп розвитку ринку, сила конкурентної позиції фірми.*

*2. Темп розвитку ринку, частка ринку.*

*3. Сила конкурентної позиції фірми, привабливість ринку.*

*4. Частка ринку, привабливість ринку.*

**10. Завданням стратегічного контролю є:**

*1. Постійне відстеження результатів реалізації стратегії та порівняння їх з поставленими цілями.*

*2. Постійне спостереження за реалізацією стратегії.*

*3. Порівняння стратегії з визначеними орієнтирами.*

*4. Визначення результатів обраної стратегії.*

**11. План реалізації корпоративної, функціональної стратегій і стратегії бізнесу включає:**

*1. Перелік заходів, дату здійснення, зміст дій, обсяг необхідних ресурсів, часовий період, відповідального за заходи.*

*2. Перелік заходів, дату здійснення, обсяг необхідних ресурсів, формулювання місії підприємства і системи стратегічних цілей.*

*3. Перелік заходів, дату здійснення, визначення можливостей і небезпек у зовнішньому середовищі, часовий період.*

*4. Перелік заходів, дату здійснення, обсяг необхідних ресурсів і відповідального.*

**12. Які фактори вибору стратегії не належать до зовнішніх?**

*1. Часовий фактор, взаємовідносини з конкурентами.*

*2. Конкурентні позиції підприємства.*

*3. Громадський рух, ринкова ситуація.*

*4. Чинне законодавство.*

**13. Головним критерієм оцінювання стратегії є:**

*1. Досягнення поставлених цілей.*

- 2. Ринкова частка підприємства.*
- 3. Висока рентабельність підприємства.*
- 4. Перевиконання плану обсягу продаж.*

**14. До показників, що характеризують стратегію, належать такі:**

- 1. Ступінь досягнення цілей, частка ринку, рентабельність підприємства, ступінь використання ресурсів.*
- 2. Ступінь досягнення цілей, рентабельність продажу, ефективність маркетингової діяльності.*
- 3. Частка ринку, ступінь використання ресурсів, доходи на акцію.*
- 4. Продуктивність праці, рівень витрат, дохід на одну акцію, частка ринку.*

**15. За М. Портером, до конкурентних стратегій належать:**

- 1. Лідерство на основі низьких витрат, диференціація, фокусування.*
- 2. Диверсифікація, спеціалізація, вертикальна інтеграція.*
- 3. Вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, спеціалізація, диверсифікація.*
- 4. Спеціалізація, диверсифікація, фокусування.*

**16. Стратегія цінового лідерства недоцільна за умови, коли:**

- 1. Незначні обсяги виробництва збуту продукції.*
- 2. Усі виробники галузі виробляють досить стандартизовану продукцію.*
- 3. Відсутні реальні можливості диференціації продукції.*
- 4. Переважна більшість покупців використовують продукцію однаково.*

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

- 1. Товар, функціональні характеристики якого суттєво відрізняються від товарів-конкурентів.*
- 2. Унікальна компетенція підприємства в обраному сегменті.*
- 3. Менші витрати порівняно з конкурентами.*
- 4. Розгалужена торговельна мережа.*

**18. Стратегія фокусування зусиль підприємства на ринковому сегменті має переваги, коли:**

- 1. Конкуренти не намагаються спеціалізуватися на певному сегменті, а підприємство не має ресурсів для захоплення декількох сегментів ринку.*
- 2. Підприємство має значні масштаби діяльності і зосереджується на особливих запитах певних груп покупців.*
- 3. Підприємство свідомо підвищує ціну на основі високого рівня якості продукції і послуг.*

4. Існує високий рівень добробуту населення.

**19. Стратегія фокусування успішно реалізується за умови:**

1. Виняткової компетенції фірми в обраній ринковій ніші.
2. Можливості протистояння ціновій конкуренції.
3. Забезпечення мінімального рівня ризику.
4. Низької ймовірності появи потенційних конкурентів.

**20. Стратегія концентричної диверсифікації реалізується, коли підприємство освоює нові види діяльності, які:**

1. Доповнюють існуючі у технологічному плані.
2. Доповнюють існуючі у комерційному плані.
3. Не пов'язані з його основним профілем.
4. Пов'язані з інноваційними процесами.

**21. Стратегія вертикальної інтеграції у напрямку до споживача забезпечує переваги за умови:**

1. Диференціації продукції та уникнення цінової конкуренції на ринку стандартизованих продуктів.
2. Інтеграції послідовності стадій технологічного процесу.
3. Часткової інтеграції до сфери споживання.
4. Поширення додаткового ризику на всю сферу діяльності підприємства.

**22. За умови швидкого зростання ринку та сильної конкурентної позиції підприємства на ринку доцільним стратегічним напрямом його розвитку є:**

1. Зосередження на певному виді бізнесу.
2. Неспоріднена диверсифікація.
3. Створення спільного підприємства.
4. Вертикальна інтеграція.

## ***VI Управління стратегічним потенціалом підприємства***

**1. Потенціал підприємства - це:**

1. Сукупність ресурсів підприємства і здатність його працівників до ефективного їх використання з метою одержання максимального ефекту.

2. Сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства та здатність його працівників до їх використання з метою виробництва товарів, послуг і максимізації прибутку.

3. Внутрішні можливості підприємства, які використовуються у процесі розробки його стратегії.

4. Здатність фахівців підприємства до використання ресурсів у процесі реалізації його стратегії.

**2. До чинників, які впливають на вибір стратегії управління потенціалом підприємства, належать:**

1. Рівень конкурентоспроможності підприємства, стратегія поведінки у конкурентному середовищі, рівень забезпеченості ресурсами, частка фірми на ринку.

2. Рівень конкурентоспроможності підприємства, її частка ринку, стратегія поведінки у конкурентному середовищі.

3. Обсяг потенціалу підприємства, обсяг продаж, стратегія розвитку підприємства, рівень конкурентоспроможності підприємства

4. Стратегія поведінки у конкурентному середовищі, обсяг продаж, обсяг потенціалу підприємства, рівень забезпеченості фінансовими ресурсами.

**3. В умовах ринку управління потенціалом фірми означає:**

1. Управління конкурентоспроможністю потенціалу фірми.

2. Оцінювання структури і динаміку потенціалу підприємства.

3. Вибір стратегії і тактики щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

4. Здійснення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

**4. Процес управління стратегічним потенціалом підприємства доцільно починати з:**

1. Оцінювання структури, динаміки, ефективності використання потенціалу підприємства та визначення її частки на ринку.

2. Аналізу резервів і витрат потенціалу.

3. Вибору стратегії і тактики щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

4. Оцінювання рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства і визначення її частки на ринку.

**5. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства - це:**

1. Порівняльна характеристика потенціалу підприємства, яка містить комплексну оцінку стану його найважливіших параметрів відносно іншого підприємства або нормативних параметрів.

2. Комплексна оцінка потенціалу підприємства.

3. Порівняльна характеристика потенціалу підприємства відносно лідера у цій галузі.

4. Порівняльна характеристика потенціалу підприємства, яка містить комплексну оцінку стану його найважливіших параметрів, відносно активних конкурентів.



**6. До якого рівня нормативних індикаторів конкурентоспроможності потенціалу підприємства належить значення індикаторів конкурентоспроможності провідних підприємств у національній економіці:**

- 1. Народногосподарчого лідерства.*
- 2. Світового стандарту.*
- 3. Світового лідерства.*
- 4. Галузевого лідерства.*

**7. Престижний рейтинг, як показник оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства, означає:**

- 1. Оцінку фірми керівництвом та співробітниками.*
- 2. Оцінку конкурентами діяльності даного підприємства.*
- 3. Оцінку підприємства закордонними підприємствами.*
- 4. Оцінку контактною аудиторією діяльності підприємств.*

**8. Високий імідж: підприємства у громадськості характеризується показником:**

- 1. Споживчий рейтинг.*
- 2. Престижний рейтинг.*
- 3. Міжнародний рейтинг.*
- 4. Діловий рейтинг.*

**9. У матриці GE/McKensey для аналізу господарчих підрозділів підприємства використовують такі критерії:**

- 1. Привабливість галузі / позиція у конкуренції.*
- 2. Темпи зростання / частка ринку.*
- 3. Стадія життєвого циклу галузі / позиція у конкуренції,*
- 4. Інтенсивність конкуренції / потреби в інвестиціях.*

**10. В умовах нестабільності зовнішнього середовища потенціал підприємства залежить від:**

- 1. Дій конкурентів, темпів зростання попиту, постачальників, політики уряду.*
- 2. Дії конкурентів, інфляції, сегментації ринку, темпів зростання попиту.*
- 3. Державного регулювання цін на товари в галузі, темпів зростання попиту, ймовірних обсягів попиту, ймовірних обсягів виробництва.*
- 4. Постачальників, рівня цін і прибутковості в галузі, рівня сприйняття товару суспільством.*

**11. Вибір стратегії управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства визначається такими факторами:**

*1. Обсяг потенціалу підприємства, частка ринкової участі підприємства, конкурентна стратегія поведінки на ринку, рівень конкурентоспроможності потенціалу.*

*2. Співвідношення доходів і витрат, рентабельність підприємства в цілому, частка ринкової участі підприємства.*

*3. Положення підприємства на ринку, його ринкова частка, конкурентні позиції на ринку.*

*4. Рівень конкурентоспроможності потенціалу, фінансовий стан підприємства, масштаби і розміри підприємства.*

**12. Стратегічний потенціал підприємства – це:**

*1. Можливість фірми щодо досягнення стратегічних цілей за допомогою ефективного розподілу і використання наявних ресурсів.*

*2. Можливість фірми щодо досягнення визначених конкретних цілей за допомогою ефективного розподілу і використання наявних ресурсів.*

*3. Можливість фірми щодо досягнення тактичних цілей за допомогою ефективного розподілу і використання наявних ресурсів.*

*4. Можливість фірми щодо досягнення стратегічних цілей за допомогою оптимального використання наявних ресурсів.*

**13. Покращуючи структуру ресурсів (підтримуючи оптимальну збалансованість видів ресурсів), підприємство таким чином:**

*1. Збільшує свій потенціал.*

*2. Знижує свій потенціал.*

*3. Збільшує матеріальні ресурси.*

*4. Збільшує ефективність використання ресурсів.*

**14. У системі стратегічного управління соціальний компонент стратегічного потенціалу - це:**

*1. Здатність персоналу підприємства до ефективного використання ресурсів.*

*2. Здатність персоналу підприємства до оптимального розподілу ресурсів.*

*3. Сукупність методів, за допомогою яких співробітники підприємства ефективно використовують ресурси.*

*4. Здатність працівників відділу кадрів до ефективного розподілу трудових ресурсів.*

**15. Індикатор типу: «Ефективність використання трудових ресурсів» належить до:**

*1. Економічних індикаторів.*

*2. Соціальних індикаторів.*

3. Соціальних та економічних індикаторів.

4. Індикаторів, які залежать від масштабу дослідження конкурентоспроможності потенціалу.

**16. До якого рівня нормативних індикаторів конкурентоспроможності потенціалу підприємств належить значення індикаторів конкурентоспроможності провідних підприємств у галузі?**

1. Галузевого лідерства.

2. Світового лідерства.

3. Народного господарського лідерства.

4. Світового стандарту.

## **VII Організація стратегічного управління на підприємстві**

**1. Формулювання стратегічних цілей, визначення завдань та політики підприємства, формування організаційної структури, відповідної стратегії підприємства — це компетенція менеджерів:**

1. Вищого стратегічного рівня.

2. Оперативного рівня.

3. Середнього координуючого рівня.

4. Адміністративного рівня.

**2. Розроблення альтернативних стратегій - це обов'язок:**

1. Фахівців служби економічного аналізу і планування.

2. Менеджерів вищої ланки.

3. Фахівців з менеджменту.

4. Власників підприємства.

**3. До управлінських обов'язків менеджерів вищого управлінського рівня належать:**

1. Забезпечення швидкої реакції підприємства на проблеми, що стосуються процесу реалізації стратегії, формулювання стратегічних цілей і стратегії; розподіл стратегічних ресурсів.

2. Розподіл стратегічних ресурсів; визначення політики підприємства, формування стратегічних цілей підприємства; планування стратегії, контроль за реалізацією стратегії.

3. Формування стратегії; планування стратегії; формування організаційної структури, визначення політики підприємства.

4. Реалізація стратегії; планування стратегії; визначення політики підприємства; контроль за реалізацією стратегії, формування стратегічних цілей.

**4. Діяльність відділу стратегічного розвитку підприємства спрямована на:**

*1. Збільшення потенційних можливостей підприємства і зміцнення його позиції на ринку, забезпечення конкурентоспроможності.*

*2. Розширення виробництва і збуту товарів, збільшення потенційних можливостей підприємства.*

*3. Оцінювання існуючих потенційних можливостей, вихід на нові сегменти ринку.*

*4. Оцінювання існуючих потенційних можливостей підприємства, зміцнення його позиції на ринку.*

**5. Плани досягнення стратегічних цілей розробляють менеджери:**

*1. Середнього (виконавчого) рівня управління.*

*2. Вищого рівня управління.*

*3. Вищого й оперативного рівнів управління.*

*4. Оперативного рівня управління.*

**6. Одним з обов'язків менеджерів вищого рівня управління є:**

*1. Забезпечення швидкого реагування підприємства на проблеми щодо процесу реалізації стратегії.*

*2. Планування стратегії.*

*3. Реалізація стратегії.*

*4. Контроль за виконанням обов'язків менеджерів оперативного рівня у системі стратегічного управління.*

**7. Для малих підприємств у системі стратегічного управління використовується такий тип організаційної структури:**

*1. Елементарна (дворівнева).*

*2. Функціональна.*

*3. Матрична.*

*4. Дивізійна.*

**8. До обов'язків менеджерів середнього (виконавчого) рівня управління належать:**

*1. Розроблення стратегії, контролювання та координування роботи підлеглих, розподіл відповідальності між виконавцями.*

*2. Формулювання стратегічних цілей, постановка завдань, визначення політики підприємства.*

*3. Постановка завдань, контролювання та координування роботи підлеглих, формулювання стратегічних цілей.*

*4. Прийняття самостійних рішень у рамках своєї компетенції у ході реалізації стратегії, збір стратегічної інформації.*

**9. Менеджери якого рівня системи стратегічного управління забезпечують швидке реагування на проблеми, які порушують процес реалізації стратегії:**

- 1. Стратегічного.*
- 2. Вищого стратегічного і середнього виконавчого.*
- 3. Вищого стратегічного й оперативного.*
- 4. Середнього виконавчого.*

**10. Плани досягнення цілей розробляють менеджери:**

- 1. Середнього рівня управління.*
- 2. Вищого рівня управління.*
- 3. Вищого і середнього рівня управління.*
- 4. Нижчого рівня управління.*

**11. Стратегічні зміни на підприємстві – це:**

- 1. Зміни, що сприяють трансформації стратегічного стану фірми.*
- 2. Зміни у сфері фінансів.*
- 3. Зміни у сфері економічної діяльності.*
- 4. Зміни, що передбачають економічне зростання підприємства.*

**12. До основних сфер стратегічних змін належать:**

- 1. Лідерство і стиль менеджменту; організаційна структура; фінансове і ресурсне забезпечення; корпоративна культура; компетенції персоналу; мотивація та інформованість персоналу.*
- 2. Маркетинг, фінанси, виробництво, екологія, соціальна сфера.*
- 3. Організаційна структура; корпоративна культура; стиль управління; стратегія; маркетинг; кваліфікація персоналу.*
- 4. Кваліфікація персоналу; соціальна сфера; маркетинг; мотивація персоналу; стиль управління; методи управління.*

## **VIII. Набір стратегічних позицій підприємства на підставі стратегічного аналізу**

**1. Процес стратегічної сегментації включає такі етапи:**

- 1. Визначення потреб; вибір відповідної технології; визначення типів клієнтів, які можуть придбати товар за ціною, обумовленою витратами вибраної технології; визначення географічних особливостей вибраних типів клієнтів.*
- 2. Визначення кон'юнктури ринка, визначення потреб, визначення типу клієнтів, які можуть придбати товар за ціною, обумовленою витратами вибраної технології.*
- 3. Вивчення попиту споживача, визначення потреб, визначення географічних особливостей вибраних типів клієнтів.*

4. *Визначення попиту споживача, виокремлення типів клієнтів, визначення географічних особливостей вибраних типів клієнтів.*

**2. До основних параметрів видокремлення СЗГ належать:**

1. *Потреби, технологія, тип споживача, географічні особливості.*

2. *Потреби, обсяги виробництва, тип споживача, географічні особливості.*

3. *Тип споживача, технологія, рентабельність, географічні особливості.*

4. *Потреби, технологія, тип споживача, фактори успіху підприємства у конкурентній боротьбі.*

**3. Своєчасний перерозподіл ресурсів підприємства між СЗГ та зміна товарної, цінової політики забезпечить:**

1. *Внутрішню та зовнішню гнучкість.*

2. *Внутрішню гнучкість підприємства.*

3. *Зовнішню гнучкість.*

4. *Не забезпечують ефективної адаптації підприємства.*

**4. Стратегічна господарська зона – це:**

1. *Окремий сегмент середовища, на якому підприємство функціонує або має намір функціонувати.*

2. *Окремий сегмент оточення підприємства, на який вона має намір вийти.*

3. *Великий сегмент ринку, який контролюється окремим підприємством.*

4. *Окремі сегменти ринку, які конкурують між собою за сфери збуту.*

**5. До параметрів, які визначають стан стратегічної господарської зони, належать:**

1. *Зростання, прибутковість, нестабільність, чинники успіху підприємства у конкурентній боротьбі.*

2. *Зростання, прибутковість, технологія, чинники успіху підприємства у конкурентній боротьбі.*

3. *Зростання, потреби, нестабільність, чинники успіху підприємства у конкурентній боротьбі.*

4. *Зростання, прибутковість, нестабільність, географічні особливості.*

**6. Привабливість стратегічної господарської зони (СЗГ) -це:**

1. *Сприятливі умови функціонування підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги у даній СЗГ.*

2. *Умови функціонування підприємства у СЗГ, які забезпечують йому високу прибутковість.*

3. Сукупність сприятливих чинників, які впливають на перспективи зростання підприємства у даній СЗГ.

4. Сукупність перспектив зростання і прибутковості у СЗГ.

**7. Стратегічна позиція підприємства вибирається на підставі використання таких матриць, як:**

1. Матриця БКГ, матриця Мак-Кінзі.

2. Матриця БКГ, матриця Ансоффа.

3. Модель Томпсона-Стрикленда, матриця БКГ.

4. Матриця Мак-Кінзі.

**8. На виживання підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища суттєво впливає:**

1. Зовнішня гнучкість підприємства.

2. Планування набору СЗГ.

3. Внутрішня гнучкість підприємства.

4. Привабливість СЗГ.

**9. Синергізм в управлінні набором СЗГ – це:**

1. Результат оптимального поєднання СЗГ, їх взаємодії, отримання більшого ефекту, ніж сума ефектів від незалежно діючих СЗГ.

2. Спроможність фірми до ефективного варіювання цілями.

3. Своєчасна та ефективна зміна набору СЗГ та зміна товарної, цінової й інвестиційної політики, яка проводиться щодо СЗГ.

4. Здатність підприємства, до ефективної адаптації.

**10. Модель «п'яти сил конкуренції» (за М. Портером) включає такі чинники:**

1. Споживачі та клієнти, конкуренція у галузі, товари-замінники, постачальники, потенційні конкуренти.

2. Конкуренція у галузі, потенційні конкуренти, споживачі та клієнти, вплив громадськості, товари-замінники.

3. Споживачі та клієнти, конкуренція у галузі, товари-замінники, боротьба між існуючими підприємствами, постачальники.

4. Конкуренція у галузі, потенційні конкуренти, зовнішні та внутрішні загрози, товари-замінники, постачальники.

**11. Галузева привабливість не характеризується параметрами:**

1. Типом виробничої системи та організаційної структури.

2. Розміром ринку, потенціалом його зростання та стадією життєвого циклу галузі.

3. Потребою стартового капіталу та бар'єрами входження, а також галузевими можливостями і загрозами.

4. Динамічністю попиту (сезонність, діловий цикл тощо) і рівнем конкуренції.

**12. Неприваблива у цілому галузь може бути привабливою для певного підприємства за умови, що воно:**

- 1. Є лідером у цій галузі.*
- 2. Має достатній технологічний досвід.*
- 3. Добре обізнане з галузевими можливостями.*
- 4. Добре вивчило перспективи галузі та її основні рушійні сили.*

**13. Конкуренція у галузі посилюється, коли:**

- 1. Кількість підприємств зростає і вони приблизно однакові за масштабами діяльності.*
- 2. З'являються нові постачальники сировини і комплектуючих.*
- 3. Добробут населення зростає.*
- 4. Завершується процес консолідації галузі.*

**14. Бар'єром входження у галузь для конкурентів не є:**

- 1. Рівень диверсифікації основних виробників галузі.*
- 2. Лояльність покупця до традиційних постачальників.*
- 3. Потреба капіталу.*
- 4. Доступ до каналів розподілу.*

**15. Стратегічна група конкурентів – це:**

- 1. Певна кількість підприємств, які займають приблизно однакові позиції на ринку і безпосередньо конкурують між собою.*
- 2. Підприємства й установи, діяльність яких знаходиться у причинній або опосередкованій залежності від даного підприємства.*
- 3. Група підприємств, які об'єднуються для реалізації стратегії протистояння іншим конкурентам.*
- 4. Підприємства – лідери у галузі.*

**16. Стратегічна зона господарювання – це:**

- 1. Окремий сегмент ринку, на якому підприємство функціонує або на якому бажає функціонувати.*
- 2. Сфера діяльності підприємства, яка забезпечує найбільшу прибутковість.*
- 3. Орган, на який покладаються функції стратегічного управління.*
- 4. Організаційна одиниця, яка відповідає за стратегічні позиції підприємства на одному чи декількох сегментах.*

**17. «Портфель» підприємства не включає:**

- 1. Асортимент продукції, яка використовується підприємством для власних потреб.*
- 2. Набір напрямків діяльності.*
- 3. Набір стратегічних одиниць бізнесу.*
- 4. Номенклатуру продукції для ринку.*



**18. У процесі портфельного аналізу не використовується:**

- 1. Метод екстраполяції.*
- 2. Концепція життєвого циклу товару.*
- 3. Крива досвіду.*
- 4. База даних PIMS.*

**19. У матриці «Мак-Кінзі» (3×3) кожен вид бізнесу підприємства класифікується за такими критеріями:**

- 1. Довгострокова привабливість ринку та конкурентна позиція підприємства.*
- 2. Довгострокова привабливість ринку, конкурентна позиція підприємства та темп зростання ринку.*
- 3. Конкурентна позиція підприємства на ринку і темп зростання ринку.*
- 4. Конкурентний статус підприємства, перспективна прибутковість галузі та розмір ринку.*

***IX. Моделі стратегічного управління в умовах нестабільності та невизначеності***

**1. Яким чином при несподіваних подіях, які мають аналоги у минулому, передбачаються зміни у зовнішньому середовищі?**

- 1. Шляхом екстраполяції або на підставі нових власних можливостей.*
- 2. За аналогією або на підставі «слабких сигналів» оточення.*
- 3. Шляхом екстраполяції.*
- 4. За «слабкими сигналами» оточення.*

**2. Слабкі сигнали зовнішнього оточення - це:**

- 1. Проблеми, які визначаються ранніми неточними ознаками.*
- 2. Очевидні, конкретні проблеми, які виявлені внаслідок спостереження.*
- 3. Неточні проблеми, які виявлені у результаті спостереження.*
- 4. Проблеми, які відомі у минулому, але які не мають конкретного шляху їх розв'язання.*

**3. Сильні сигнали зовнішнього оточення – це:**

- 1. Очевидні, конкретні проблеми, виявлені внаслідок спостереження.*
- 2. Не чітко окреслені проблеми, що виявлені внаслідок спостереження.*
- 3. Вже відомі проблеми, які не мають відомого шляху розв'язку.*
- 4. Проблеми, що відомі за ранніми і неточними ознаками.*

**4. Які події обумовлюють передбачення майбутнього шляхом екстраполяції?**

- 1. Звичні та випадкові, які мають аналоги у минулому.*
- 2. Звичні.*
- 3. Випадкові, які мають аналоги у минулому.*
- 4. Зовсім випадкові.*

**5. Якщо темп зміни подій більш швидкий, ніж адекватна реакція фірми, то передбачення майбутнього можливо шляхом:**

- 1. Зміни можуть бути непередбачуваними.*
- 2. Аналогії з минулим.*
- 3. Екстраполяції.*
- 4. Нових власних можливостей.*

**6. Яка система управління передбачає використання стратегічного планування:**

- 1. Управління на базі передбачення змін.*
- 2. Управління на базі контролю.*
- 3. Управління на базі екстраполяції.*
- 4. Управління на базі гнучких екстрених рішень.*

**7. Яка система управління використовується в умовах виникнення зовсім не очікуваних і не передбачених подій?**

- 1. Управління на базі гнучких екстрених рішень.*
- 2. Управління на базі контролю.*
- 3. Управління на базі екстраполяції.*
- 4. Управління на базі передбачення змін.*

**8. В умовах критичної ситуації (неочікуваного виникнення проблеми функціонування) підприємству доцільно використовувати:**

- 1. Систему управління в умовах стратегічної випадковості.*
- 2. Систему управління на базі передбачення змін.*
- 3. Систему управління на базі ранжирування стратегічних завдань.*
- 4. Систему управління на базі слабких сигналів оточення.*

**9. Яку систему управління слід впровадити, якщо нестабільність зовнішнього середовища по Ансоффу становить 3,7 бали?**

- 1. Управління на базі гнучких екстрених рішень.*
- 2. Управління на базі контролю.*
- 3. Управління на базі передбачення змін.*
- 4. Управління на базі екстраполяції.*

**10. Який вид системи управління на базі гнучких екстрених рішень, доцільно впровадити, якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища за шкалою І. Ансоффа становить 4,9 бала?**

- 1. Управління в умовах стратегічної випадковості.*
- 2. Управління на базі ранжирування завдань.*
- 3. Управління на базі слабких сигналів оточення.*
- 4. Будь-який із перерахованих видів.*

**11. За умови раптового, всупереч очікуванню, виникнення проблеми підприємству слід використовувати систему:**

- 1. Управління в умовах стратегічної випадковості.*
- 2. Управління на основі ранжирування стратегічних завдань.*
- 3. Управління за слабкими сигналами зовнішнього середовища.*
- 4. Систему управління на основі передбачення змін.*

**12. Для якого типу систем управління характерна децентралізація управлінських дій і демократичний стиль управління?**

- 1. Управління у динамічному зовнішньому середовищі.*
- 2. Управління в умовах стабільного зовнішнього середовища.*
- 3. Системи управління в умовах кризової ситуації.*
- 4. Системи управління на основі контролю.*

**13. Події, що розвиваються повільніше, ніж відповідне реагування підприємства:**

- 1. Можуть бути прогнозовані за методом екстраполяції.*
- 2. Не можуть прогнозуватися на основі аналогії з минулим.*
- 3. Вимагають розроблення комплексу надзвичайних заходів.*
- 4. Повинні бути прогнозовані за слабкими сигналами зовнішнього середовища.*

**14. Якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища дорівнює 5 балам, то:**

- 1. Фірма повинна розробити систему надзвичайних заходів.*
- 2. Фірма може дочекатися сильнішого сигналу середовища.*
- 3. Підприємство не вживає будь-яких термінових заходів.*
- 4. Підприємство повинне спостерігати за зовнішнім середовищем і виявляти несподівані події.*

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
3. Арская Л. П. Японские секреты управления. – М.: Универсал, 1991.
4. Вейл П. Искусство менеджмента. – М.: Дело, 1993.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардика, 1998.
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардика, 1998.
7. Глухое В. В. Основы менеджмента. – СПб.: Спецлитература, 1995.
8. Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 1984.
9. Економічний ризик: ігрові моделі: Навч. посібник / За ред. д-ра економ. наук, проф. В. В. Вітлінського. – К.: КНЕУ, 2002.
10. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы: Учеб. пособие. – М.: Изд-во «Финпресс», 1998.
11. Жигалов В. Т., Шимановская Л. М. Основы менеджменту і управлінської діяльності. – К.: Вища школа, 1994.
12. Завадский Й. С. Менеджмент. Т.1 – К., 1997.
13. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р.- М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М.: Экономика, 1997.
14. Кохно П. А., Микрюков В. А., Комаров С. Е. Менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1993.
15. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: Учебник. – М.: Русская деловая литература, 1998.
16. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ. Том 1. – М.: Прогресс, 1981.
17. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. – М., 1993.
18. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение. 1999.
19. Осовська Г. В., Ішук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К: Кондор, 2003.
20. Подсолоненко Е. А. Менеджмент: теория и практика. – К.: Вища шк., 2000.
21. Радченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі. – Львів: “Новий світ - 2000”, 2003.
22. Рейльян Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. – М.: Финансы и статистика, 1989.
23. Саймон Т. А. и др. Менеджмент в организациях. – М.: Экономика, 1995.
24. Соснин А. С. Методическая разработка «Практика и технология рабо-

- ты менеджера в условиях Украины: ограничения, проблемы, передовой опыт». – К.: УФИМБ, 1996.
25. Соснин А. С., Мельниченко Л. В. Основы теории и практики менеджмента. Конспект лекций. – К.: Изд-во Европейского университета финансов, информационных систем, менеджмента и бизнеса, 2000.
  26. Соснин А. С.: Методическая разработка по проведению ролевой игры «Формирование внутренней среды организации и оценка внешней среды ее бизнеса». – К.: УФИМБ, 1996.
  27. Старобинский Э. Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. – М.; 1994.
  28. Тейлор Ф., Эмерсон Г., Карнеги Д. Наука управлять: из истории менеджмента. – К.: Либідь, 1993.
  29. Терещенко В. И. Наука управлять. – К.: Знание, 1990.
  30. Терещенко В. И. Организация и управление. – К.: Знание, 1990.
  31. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
  32. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления. Том 1. – М.: ВИ-Пэнерго, 1992.
  33. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа. Интел-Синтез», 1997.
  34. Шегда А. В. Основы менеджмента. – К., 1998.

*Навчальне видання*

Роїк О.М., Азарова А.О., Небава М.І.

## **Основи стратегічного менеджменту**

Навчальний посібник

Оригінал-макет підготовлено авторами

Редактор В.О. Дружиніна

Підписано до друку

Формат 29,7x42  $\frac{1}{4}$

Друк різнографічний

Тираж \_\_\_ прим.

Зам. №

Гарнітура Times New Roman

Папір офсетний

Ум. друк. арк.

Віддруковано в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі  
Вінницького національного технічного університету  
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95, ВНТУ, ГНК, 9-й поверх  
Тел. (0432) 59-81-59