



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ**

Державний біотехнологічний університет

**Факультет менеджменту, адміністрування та
права**

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

СТРАТЕГІЯ ПІДПРЕМСТВА

**Методичні рекомендації
для самостійного вивчення дисципліни**

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання
економічних та управлінських спеціальностей**

Харків 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний біотехнологічний університет

Факультет менеджменту, адміністрування та права

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

СТРАТЕГІЯ ПІДПРЕМСТВА

**Методичні рекомендації
для самостійного вивчення дисципліни**

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання
економічних та управлінських спеціальностей**

**Затверджено
рішенням Науково-методичної ради
МАП ДБТУ
Протокол № 4
від 26.04.2022**

Харків 2022

УДК 657

У 67

Стратегія підприємства / Методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання економічних та управлінських спеціальностей; *упоряд.:* О.В. Дудник, О.В. Смігунова, Л.Д. Забродська, С.І. Міненко. – Харків: ДБТУ, 2022 – 62 с.

Методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни «Стратегія підприємства» розраховані на студентів першого (бакалаврського) рівня вищого освіти та містять ключові терміни в даній сфері, пояснення застосування методологічних підходів до діагностики та прогнозування зміни середовища підприємства, розробки його місії, цілей, формування загально корпоративної, бізнесових, функціональних та операційних стратегій.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Ніценко В.С. – доктор економічних наук, професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу и аудиту Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Райтер Н.І. – кандидат економічних наук, доцент кафедри статистики та аналізу Львівського національного аграрного університету

Відповідальний за випуск: к.е.н., доцент Смігунова О.В.

Схвалено і рекомендовано до друку науково-методичною радою факультету менеджменту, адміністрування та права ДБТУ (протокол № 4 від 26.04.2022

Дудник О.В.
Смігунова О.В.
Забродська Л.Д.
Міненко С.І.

ВСТУП

Мета навчальної дисципліни – це засвоєння теоретичних засад стратегічного планування, оволодіння навичками та інструментарієм стратегічного аналізу і формування стратегій підприємства.

Для досягнення мети поставлені такі основні завдання освоєння інструментарію розроблення стратегій підприємства і вибору стратегічних альтернатив; розвиток навичок стратегічного мислення та практичного застосування методологічного апарату навчальної дисципліни; оволодіння методом кейс-аналізу, навичками аналітичного обґрунтування розв'язування стратегічних проблем.

Предметом навчальної дисципліни є система знань, вмінь, і навичок щодо здійснення стратегічного процесу на підприємстві за умов мінливого середовища.

Необхідним елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни є самостійна робота студентів з економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання діяльності підприємств.

При викладанні навчальної дисципліни основна увага приділяється досягненню синтезу теорії і практики, що сприяє оволодінню студентами певних компетентностей.

Після завершення вивчення курсу студенти повинні *знати*: Сутність стратегії підприємства та стратегічного плану. Структура стратегічного плану. Процес і етапи розробки стратегії. Умови функціонування підприємства в ринкових умовах. Сутність моделей організації. Знання технології вирішення проблем. Підходи до оцінки потенціалу підприємства. Види диверсифікації (профільна, не профільна). Сутність та елементи функціональної стратегії. Місце функціональних стратегій у стратегічному наборі. Взаємозв'язок основних функціональних стратегій розвитку підприємства.

Вміти: Обґрунтовувати складові стратегічного набору підприємства. Визначати стратегічні зони господарювання підприємства з урахуванням концепції синергізму. Формувати стратегії діяльності підрозділів підприємства – стратегічних зон господарювання. Аналізувати взаємодію стратегічних зон господарювання з позиції забезпечення синергії. Визначати можливості зростання підприємства в межах галузі. Визначати та

аналізувати фактори, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки. Обирати стратегію зовнішнього зростання для підприємства. Використовувати матричні метод. Визначати стратегічні дії щодо розробки стратегії на різних рівнях ієрархії корпорації. Обирати схему стратегічного планування у корпорації. Будувати стратегічну піраміду корпорації.

Дані методичні рекомендації підготовлені для самостійного (дистанційного) опанування основ курсу та можуть бути використанні при проведенні практичних занять аудиторно. Для опанування матеріалу навчальної дисципліни окрім лекційних, практичних (семінарських) занять, тобто аудиторної роботи, значну увагу необхідно приділяти самостійній роботі.

Активна самостійна робота має значну кількість переваг. Студенти краще запам'ятовують зміст заняття, якщо вони активно сприймають інформацію.

При активній самостійній роботі знання краще сприймаються, краще запам'ятовуються та легше використовуються в аналогічних 30 ситуаціях, що значно сприяє їх переносу на практику.

Самостійна робота сприяє тому, що у студента з самого початку складається повна картина різних взаємозв'язків та взаємодій окремих елементів. Це дозволяє вирішувати комплексні завдання.

I. ПЕРЕЛІК ТЕОРЕТИЧНИХ ТЕМ ТА ЇХ ЗМІСТОВНЕ НАПОВНЕННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПОНУВАННЯ

Змістовний модуль 1. Стратегія підприємства, основні етапи її розробки

Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції

Сутність стратегії підприємства та стратегічного плану. Процес розробки стратегії підприємства. Концепції стратегічного управління. А. Чандлер. І. Ансофф. Г. Мінцберг. Стратегічна програма. Поточні плани (тактика). Основні підходи до розробки стратегічних рішень.

Тема 2. Місія та цілі підприємства

Визначення місії підприємства. Стратегічне бачення. Класифікація та ранжування цілей підприємства. Поле ідентифікації бізнесу. Мета. «Дерево цілей» підприємства. Стратегічна прогалина, Напрями заповнення стратегічної прогалини

Тема 3. Стратегічний контекст підприємства

Зміна завдань управління підприємством. Види конкурентних переваг. Базові моделі організацій. Чотири типи. моделей, що відображують еволюцію теоретичних концепцій. Модель підприємства як відкритої системи. Основні проблеми розвитку українських підприємств

Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства

Сутність стратегічного аналізу. Зовнішнє середовища підприємства побічного (непрямого) впливу. Оцінювання зовнішнього середовища прямого впливу.

Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства

Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Визначення конкурентоспроможності підприємства. SWOT аналіз. Основні етапи застосування SWOT-аналізу.

Тема 6. Стратегії бізнесу

Стратегічний набір підприємства, його складові. Ієрархія стратегічного набору підприємства. Загальні стратегії. Стратегії підтримки. Функціональна стратегія. Ресурсна стратегія. Зона стратегічних ресурсів. Товарна стратегія.

Змістовний модуль 2. Види стратегій підприємства, умови їх застосування

Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства

Передумови впровадження стратегії диверсифікації і форми входження підприємства у нові галузі. Види диверсифікації

Тема 8. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства

Стратегії зовнішнього розвитку. Інтенсивне зростання. Зовнішнє зростання. Стратегія інтеграційного зростання. Вертикальна інтеграція. Стратегії підприємства на зовнішніх ринках.

Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства

Сутність корпоративної стратегії, її особливості. Види корпоративної стратегії. Стратегії згортання і ліквідації. Стратегії реструктуризації, відновлення та економії. Стратегії багатонаціональної диверсифікації.

Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

Матриця Бостонської консультативної групи. Матриця General Electric. Матриця балансу життєвих циклів продуктів ADL LC .

Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі

Альтернативні стратегії зростання. Загальноконкурентні стратегії. Матриця «продукт - ринок» І. Ансоффа. Конкурентні стратегії за М.Портером.

Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії

Стратегічна піраміда корпорації. Стратегічні дії щодо розробки стратегії на різних рівнях ієрархії. Концепції розробки корпоративної стратегії

Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії. Сутність функціональної стратегії. Призначення стратегічного управління. Система функціональних стратегій та її місце у стратегічному наборі підприємства

Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства

Особливості розробки та забезпечення функціональних стратегій "Стратегічний набір" функціональної стратегії. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки

Тема 15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

Сучасний стан стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. Формування системи стратегічного управління.

II. САМОПЕРЕВІРКА

1. Стратегічний менеджмент - це:

- а) узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії;
- б) набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності;
- в) методологія формування й реалізації набору стратегій для конкретного підприємства, спрямованих на одержання бажаного результату;
- г) система технологічних і управлінських рішень, спрямованих на формування й реалізацію набору стратегій для конкретного підприємства, з метою одержання бажаного результату.

2. Стратегічне управління - це:

- а) комплекс процесів і способів розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства;
- б) концепція виживання в конкурсних умовах;
- в) формування місії та цілей підприємства;
- г) вибір стратегічних альтернатив.

3. Стратегія підприємства - це:

- а) вказівка про те, як перевести підприємство звідти, де воно перебуває тепер, туди, де вона хоче перебувати;
- б) це засоби, досягнення бажаних результатів;
- в) спосіб поточної організації управлінських функцій;
- г) складова стратегічного менеджменту.

4. Завдання стратегічного управління полягає у:

- а) розміщенні ресурсів та виявленні внутрішніх резервів підприємства;
- б) підготовці підприємства до можливих змін ринкової ситуації, протистояння несприятливому впливу зовнішніх факторів;
- в) раціональній організації виробництва та створенні раціональної організаційно-управлінської структури;
- г) адаптації до зовнішнього середовища та проведенні відповідної кадрової політики.

5. Концепція управління підприємством - це:

- а) методологія побудови системи стратегічних планів, що на основі обраних механізмів трансформуються у поточні плани повсякденної діяльності;

б) комплекс теоретичних напрацювань, які орієнтують підприємство на віддалену перспективу та забезпечують корекцію мети діяльності;

в) управлінський підхід, що забезпечує балансування адаптивних і підтримуючих механізмів внутрішнього середовища підприємства як відкритої динамічної системи;

г) система ідей, принципів і особливого бачення, що визначають мету діяльності підприємства, а також механізми взаємодії суб'єкта й об'єкта управління з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх обставин.

6. Дайте найбільш повне, на ваш погляд, визначення поняття "стратегія":

а) план управління організацією, спрямований на досягнення визначених цілей;

б) дії та підходи управлінського персоналу щодо досягнення встановлених показників діяльності;

в) комбінація запланованих дій та швидкість рішень стосовно адаптації до нових досягнень;

г) довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації.

7. Яке з наведених визначень поняття "стратегія" належать І. Ансоффу?

а) набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

б) план управління фірмою, спрямований на досягнення зазначених цілей.

в) узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії.

г) дії та підходи управлінського персоналу щодо досягнення встановлених показників діяльності.

8. До недоліків стратегічного планування відносять:

а) неефективність стратегічного планування;

б) урахування змін в зовнішньому середовищі;

в) орієнтація тільки на внутрішнє середовище;

г) відсутність припущення про те, що майбутнє обов'язково повинно бути, та відкидання можливості вивчення майбутнього методом екстраполяції.

9. На відміну від довгострокового планування, стратегічне планування широко використовує такі методи:

- а) ситуаційний аналіз;
- б) екстраполяційне прогнозування;
- в) побудову сценаріїв;
- г) ієрархій.

10. Процес стратегічного управління є процесом побудови стратегій:

- а) "від минулого до майбутнього";
- б) "від майбутнього до сьогодення";
- в) "від сьогодення до майбутнього";
- г) "майбутнє є екстраполяцією минулого".

11. Стратегічний потенціал підприємства - це:

- а) продуктивність, досягнення якої є вирішальним для загального успіху;
- б) бачення того стану до якого треба прагнути;
- в) економічні можливості підприємства, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей;
- г) система взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції для забезпечення реалізації сформованої стратегії.

12. Ділова стратегія це:

- а) визначення сфери діяльності, у якій фірма матиме конкурентні переваги;
- б) зосередження на встановленні та закріпленні довгострокової конкурентоспроможної позиції в конкретній сфері діяльності;
- в) закріплення фінансової стабільності;
- г) розвиток системи менеджменту.

13. Девіантний характер системи управління підприємством - це:

- а) управління на базі відхилення від бажаного напрямку;
- б) управління на базі екстраполяції;
- в) управління на базі передбачення змін;
- г) управління на базі гнучких екстрених рішень.

14. Превентивний характер системи управління підприємством - це:

- а) управління на базі контролю;
- б) управління на базі екстраполяції;
- в) управління на базі попередження певних змін;
- г) управління на базі гнучких екстрених рішень.

15. Укажіть ознаки, за якими можна класифікувати стратегії управління підприємством?

- а) за ієрархією, за функціональною ознакою;
- б) за стадіями економічного розвитку;
- в) за характеристиками виробничої діяльності;
- г) за напрямками розвитку організації, стадіями життєвого циклу, галузевою орієнтацією, функціональною ознакою.

16. За якою ознакою розроблена класифікація стратегій підприємства - загальнокорпоративна, портфельна, ділова, функціональна?

- а) За ієрархією.
- б) За функціональною ознакою.
- в) За термінами реалізації.
- г) За стадіями життєвого циклу.

17. За якою ознакою розроблена класифікація стратегій підприємства: стратегія маркетингу, фінансова стратегія, стратегія виробництва, соціальна стратегія, екологічна стратегія, стратегія організаційних перетворень?

- а) За ієрархією.
- б) За функціональною ознакою.
- в) За термінами реалізації.
- г) За стадіями життєвого циклу.

18. За якою ознакою розроблена класифікація стратегій підприємства - довгострокова, середньострокова, короткострокова?

- а) За ієрархією.
- б) За функціональною ознакою.
- в) За термінами реалізації.
- г) За стадіями життєвого циклу.

19. За якою ознакою розроблена класифікація стратегій підприємства – стратегія зростання, стратегія стабілізації (переорієнтації), стратегія скорочення (захисту, відступу) ?

- а) За стадіями економічного розвитку або життєвого циклу підприємства.
- б) За напрямками можливого розвитку організації.
- в) За роллю організації в конкурентній боротьбі.
- г) За ступенем глобалізації, охоплення ринку.

20. За якою ознакою розроблена класифікація стратегій підприємства – стратегія інтенсивного, інтеграційного, диверсифікації інтегрованого розвитку?

- а) За стадіями економічного розвитку або життєвого циклу

підприємства.

- б) За напрямками можливого розвитку організації.
- в) За роллю організації в конкурентній боротьбі.
- г) За ступенем глобалізації, охоплення ринку.

21. За якою ознакою розроблена класифікація стратегій підприємства - стратегія лідера, претендента на лідерство, послідовника та новачка?

- а) За стадіями економічного розвитку або життєвого циклу підприємства.
- б) За напрямками можливого розвитку організації.
- в) За роллю організації в конкурентній боротьбі.
- г) За ступенем глобалізації, охоплення ринку.

22. За якою ознакою розроблена класифікація стратегій підприємства – стратегія інтернаціоналізації, стратегія диверсифікації, стратегія сегментації?

- а) За стадіями економічного розвитку або життєвого циклу підприємства.
- б) За напрямками можливого розвитку організації.
- в) За роллю організації в конкурентній боротьбі.
- г) За ступенем глобалізації, охоплення ринку.

23. За якою ознакою розроблена класифікація стратегій підприємства - «Партизанська війна», випереджувальні удари, одночасний наступ на кількох напрямках, захоплення вільного простору?

- а) За стадіями економічного розвитку або життєвого циклу підприємства.
- б) За напрямками можливого розвитку організації.
- в) За роллю організації в конкурентній боротьбі.
- г) За ознакою наступальних дій.

24. За якою ознакою розроблена класифікація стратегій менеджменту – стратегія реструктуризації, спеціалізації, диверсифікації, зниження собівартості (трудомісткості), диференціації, концентрації?

- а) За напрямками можливого розвитку організації.
- б) За роллю організації в конкурентній боротьбі.
- в) За характеристиками виробничої діяльності.
- г) За галузевою орієнтацією.

25. За якою ознакою розроблена класифікація стратегій менеджменту організацій - стратегії у нових галузях, стратегії у

галузях на стадії зрілості, стратегії на стадії стагнації чи спаду, стратегії на міжнародних ринках?

- а) За роллю організації в конкурентній боротьбі.
- б) За ступенем глобалізації, охоплення ринку.
- в) За ознакою наступальних дій.
- г) За характеристиками виробничої діяльності.

26. Портфельна стратегія підприємства пов'язана з:

- а) придбаннями бізнес одиниць в нових галузях;
- б) поступовим виходом із неперспективних галузей;
- в) продажем підрозділів, які можуть влитися у сприятливіші для них структури;
- г) придбаннями бізнес одиниць в нових галузях, поступовим виходом

27. Головні особливості ділової стратегії підприємства полягають у:

- а) визначенні сфери діяльності, у якій підприємство матиме конкурентні переваги;
- б) можливості розробки товарів з такими характеристиками, які здатні привабити споживача й виділити його серед конкурентів;
- в) нейтралізації конкурентних заходів інших підприємств;
- г) визначенні сфери діяльності, розробки товарів з певними характеристиками, нейтралізації конкурентних заходів інших підприємств.

28. До якої функціональної стратегії відносяться такі елементи як розподіл коштів між стадіями продажу, просування й рекламування товару?

- а) Стратегії виробництва.
- б) Стратегії маркетингу.
- в) Фінансової стратегії.
- г) Стратегії постачання.

29. До якої стратегії відносяться такі компоненти як обсяг ринку, структура ринку, портфель замовлень?

- а) Стратегії виробництва.
- б) Стратегії маркетингу.
- в) Фінансової стратегії.
- г) Стратегії постачання.

30. До якої стратегії відносяться такі компоненти як переваги та недоліки асортименту та якості товару?

- а) Стратегії постачання.

- б) Стратегії маркетингу.
- в) Стратегії виробництва.
- г) Стратегії реалізації.

31. До якої стратегії відносяться такі елементи як коли і куди найкраще направляти інвестиції, в які технології?

- а) Стратегії виробництва.
- б) Стратегії розвитку та досліджень;
- в) Стратегії виробництва;
- г) Фінансової стратегії;

32. До якої стратегії відноситься така компонента як рівень організації виробництва?

- а) Стратегії виробництва.
- б) Стратегії розвитку та досліджень;
- в) Стратегії управління персоналом.
- г) Стратегії реалізації.

33. Вкажіть стратегічні альтернативи наступально-захисної стратегії стабілізації підприємства:

- а) економія ресурсів, відновлення доходу, зменшення витрат;
- б) ревізія витрат, консолідація, оновлення;
- в) стабілізація: селективність, балансування на ринках, фінансова економія;
- г) економія ресурсів, зменшення витрат, балансування на ринках.

34. Вкажіть основний напрям наступальної стратегії підприємства:

- а) збереження позицій на ринку, підтримування життєвого циклу продукції;
- б) розробка нових технологічних рішень для реалізації стратегій зростання;
- в) протиставлення «технологічному прориву» з боку конкурентів.
- г) збереження позицій на ринку, розробка нових технологічних рішень та протиставлення «технологічному прориву» з боку конкурентів.

35. Ресурсно-ринкова стратегія підприємства - це:

- а) сукупність стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, обсяг і якість продукції;
- б) сукупність стратегічних рішень, що визначають поведінки підприємства на ринку факторів і ресурсів виробництва;
- в) комплекс стратегічних рішень, що визначають стратегію обсягу

ресурсних запасів і стратегію їх якості;

г) стратегічні рішення, що визначають динаміку технології підприємства.

36. Які з названих варіантів відносяться до товарної стратегії:

а) номенклатурна стратегія: вибір типу номенклатури;

б) асортиментна стратегія: вибір типу асортименту;

в) стратегія відновлення номенклатури виробництва, стратегія масштабу виробництва;

г) номенклатурна стратегія, асортиментна стратегія і стратегія масштабу виробництва?

37. Які з названих варіантів відносяться до ринкової стратегії:

а) стратегія вибору структури ринку збуту продукції;

б) стратегія ринкової експансії;

в) стратегія ринкової конкуренції на товарному ринку;

г) стратегія ринкової конкуренції, стратегія вибору структури ринку збуту і стратегія ринкової експансії?

38. Основними факторами, що впливають на вибір типу спеціалізації (диверсифікованості) підприємства є:

а) стійкість попиту на даний вид продукції, еластичність попиту за обсягом пропозиції та за ціною;

б) можливість стійкого забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, електроенергією;

в) еластичність ціни ресурсів, що поставляються підприємству за обсягом потреби;

г) стійкість попиту, еластичність ціни ресурсів за обсягом потреби, можливість стійкого забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, електроенергією.

39. Назвіть можливі варіанти стратегія ринкової експансії:

а) розширення або збереження сектора товарного ринку;

б) розширення або скорочення сектора товарного ринку;

в) збереження сектора товарного ринку;

г) розширення, скорочення або збереження сектора товарного ринку.

40. Під технологічною (техніко-технологічною) стратегією підприємства розуміється:

а) дослідження закономірностей і типів заміни однієї технології на іншу;

б) комплекс стратегічних рішень, що визначають технологічний тип підприємства і тип технологічної динаміки підприємства;

- в) постановка на виробництво нового виду товару;
- г) комплекс стратегічних рішень з заміни однієї технології на іншу.

41. Які з числа запропонованих підприємства засновані на реактивній взаємодії з ринком?

- а) Технологічні.
- б) Кон'юнктурні.
- в) Маркетингові.
- г) Технологічної атаки.

42. Які з числа запропонованих підприємства орієнтуються на поточні запити ринку?

- а) Технологічні.
- б) Кон'юнктурні.
- в) Маркетингові.
- г) Технологічної атаки.

43. Під інтеграційною стратегією розуміється:

- а) Використання активів, ресурсів і зв'язків підприємства для впливу на процес прийняття рішень в інших підприємствах;
- б) Створення умов взаємодії підприємств;
- в) Вплив на суспільну думку за допомогою рекламної й іншої інформаційної діяльності, ("паблік рілейшнз");
- г) Установлення таких взаємин між підприємствами, що забезпечують довгострокове зближення підприємств.

44. У стратегічному менеджменті використовуються такі методи вертикальної інтеграції:

- а) консолідація, угруповання, франчайзинг, цільова пролонгація;
- б) консолідація та створення асоціацій;
- в) консолідація, угруповання та франчайзинг;
- г) консолідація, угруповання та створення асоціацій.

45. Форми горизонтальної інтеграції включають:

- а) делегування функцій підприємству-інтегратору;
- б) створення загальних фінансових органів;
- в) створення органів управління майном;
- г) делегування функцій інтегратору, створення загальних фінансових органів, створення органів управління майном.

46. Економічний потенціал підприємства - це:

- а) людський капітал, основний капітал, оборотний капітал;
- б) виробничий, управлінський, маркетинговий, кадровий,

фінансовий та інноваційний потенціал;

в) організаційний капітал;

г) сукупність виробничих (матеріальних і трудових) ресурсів фірми, які можуть бути використані для реалізації цілей виробничого підприємництва.

47. Економічний потенціал підприємства визначається:

а) обсягом і якістю наявних ресурсів;

б) обсягом і якістю наявних ресурсів, інноваційними здібностями, здібностями менеджменту оптимально використати ресурси;

в) здатністю менеджменту оптимально використати ресурси;

г) інноваційними здібностями.

48. Економічний потенціал підприємства характеризує:

а) коефіцієнт використання ресурсів;

б) коефіцієнт використання праці;

в) коефіцієнт ємкості ринку та коефіцієнт використання ресурсів і праці;

г) коефіцієнт ємкості ринку.

49. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається нарівні:

а) світового лідерства і світового стандарту;

б) народногосподарського лідерства і народногосподарського стандарту;

в) галузевого лідерства і галузевого стандарту;

г) галузевого лідерства і стандарту, народногосподарського лідерства і стандарту, світового лідерства і стандарту.

50. Стратегія відрізняється від плану тим, що:

а) розробляється в умовах невизначеності зовнішнього середовища;

б) план складається до розробки стратегії;

в) план розробляється з достатньою для практики конкретністю;

г) при розробці стратегії не користуються статистичними даними.

ІІІ. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

ТЕМА 1. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Зовнішнє середовище підприємства поділяється на макросередовище та мікро середовище.

Макросередовище складається з елементів-факторів *непрямої* дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.

Процес вивчення зовнішнього оточення непрямої дії отримав назву STEP-аналізу (соціальні, технологічні, економічні і політичні фактори).

Таблиця 1

Фактори зовнішнього середовища

Види факторів	Чинники
Соціальні фактори:	Демографічна ситуація Культурні норми Стиль життя Прогноз зайнятості Рівень доходів населення і ін.
Технологічні фактори	Поява нових технологій Збільшення глибини переробки Впровадження нових матеріалів Зниження енерговитрат Модернізація виробництва і ін.
Економічні фактори	Економічне зростання/спад Рівень оподаткування Ставка рефінансування Доступність кредитів Стабільність грошової одиниці Митне регулювання і ін.
Політичні фактори	Ступінь державного регулювання економіки Політична стабільність і привабливість влади Відношення з регіональними владними структурами Законодавча база і антимонопольне регулювання.

Елементи *мікросередовища* називають іншими словами елементами зовнішнього середовища *безпосереднього* факторіального впливу на підприємство. Саме тому їх глибокий аналіз має неабияке значення для вироблення ефективної стратегії. Адже кожен фактор мікросередовища за певних обставин може

призвести навіть до банкрутства підприємства.

Елементи-фактори мікросередовища – наступні:

1. *Конкурентне середовище*. Конкуренти. Галузь, в якій діє підприємство.

2. *Покупці* (споживачі, клієнти).

3. *Партнери (стейкхолдери)* зовнішні: постачальники, компаньйони, власники, акціонери, засоби масової інформації, місцеві органи влади, партії і громадські організації, профспілкові органи та інші, *заінтересовані* в успішній діяльності підприємства.

4. *Постачальники*: сировини, матеріалів, енергоносіїв, робочої сили, фінансових ресурсів, капіталу, інформації тощо.

5. *Профспілки, партії і громадські організації*, їх місцеві органи.

6. *Місцеві органи влади*: держадміністрація, районна рада, фіскальна служба, казначейство, санстанція, статистичне управління, пожежний нагляд, технагляд та ін.

Завдання № 1. PEST аналіз

Визначте найбільш впливові зовнішні фактори на обсяги продажу підприємства, на якому ви проходили практику з використанням PEST аналізу. Зробіть висновки.

Методичні рекомендації: В першу колонку таблиці 2 впишіть фактори зовнішнього середовища, що можуть вплинути на обсяги продажу підприємства, на якому ви проходили практику.

Оцініть ступінь впливу кожного фактору на обсяги продажу і прибуток за 3-х бальною шкалою, де:

- 1- вплив фактора незначний, будь-яка зміна фактора практично не впливає на діяльність;
- 2- тільки значна зміна фактора впливають на продажі і прибуток компанії;
- 3- вплив фактора високий, будь-які коливання викликають значні зміни в продажах і обсягах отриманого прибутку.

Самостійно або з залученням експертів оцініть ймовірність зміни кожного фактора за 5-ти бальною шкалою, де 1 - низька ймовірність, 5 - висока ймовірність. Потім розрахуйте середню експертну оцінку та визначте значимість фактора для діяльності компанії з урахуванням ваги (впливу фактора) за формулою:

$$O_{\phi} = O E_{\text{сер}} * (B_{\phi} / \sum B_{\phi}),$$

де $OE_{сер}$ - оцінка експертів за кожним фактором,

V_f - вплив кожного фактору,

$\sum V_f$ – загальна оцінка впливу всіх факторів.

В таблицях приведені приклади розрахунків.

Таблиця 2

Експертна оцінка факторів впливу

Опис факторів	Вплив факторів	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з коригуванням на вагу
		1	2	3	4	5		
<i>Політичні фактори</i>								
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
...								
<i>Економічні фактори</i>								
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
...								
<i>Соціально-культурні фактори</i>								
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
...								
<i>Технологічні фактори</i>								

Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
...								

Розподіліть всі фактори в таблиці з PEST аналізу у відповідних осередках в порядку убудування значущості.

Таблиця 3

PEST аналіз

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Фактор 2	0,18	Фактор 1	0,56
Фактор 1	0,16	Фактор 2	0,44
Фактор 3	0,07	Фактор 3	0,12
...		...	
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Фактор 3	0,31	Фактор 2	0,51
Фактор 1	0,27	Фактор 3	0,40
Фактор 2	0,19	Фактор 1	0,22
...		...	

Завдання № 2. Аналіз мікросередовища підприємства

За даними вашого підприємства проведіть аналіз мікросередовища з висвітленням наступних характеристик за елементами:

Таблиця 4

Аналіз покупців підприємства

Показник	Покупець 1	Покупець 2
Обсяг закупок, що здійснює покупець		
Рівень ознайомлення покупця з товаром		

Наявність продуктів, що можуть заміщати (замінити на ринку) ваш		
Вартість для покупця переходу до іншого продавця		
Чутливість покупця до ціни, наявність особливих вимог до якості товарів.		
Відношення покупця до продукту (чому він обрав саме даний товар, чи є він безпосереднім споживачем, як оцінює товар.)		

Таблиця 5

Аналіз постачальників

Показник	Постачальник 1	Постачальник 2
Вартість товару, що постачається		
Гарантії якості товару, що постачається.		
Дотримання графіку поставки товарів.		
Пунктуальність і обов'язковість виконання інших умов щодо постачання		

Таблиця 6

Порівняльна характеристика пріоритетних конкурентів

Показник	Ваше підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2
1. Технологія виробництва			
2. Частка на ринку району, %			
3. Якісні характеристики продукції			
4. Середня ціна на продукцію за видами			
5. Основні покупці			

6. Форма рекламування товару			
7. Імідж підприємства на ринку			

Контрольні запитання

1. Які складові структури середовища підприємства Ви знаєте? Дайте їм загальну характеристику.
2. Вкажіть основні напрямки STEP-аналізу
3. У чому полягає логіка вивчення середовища підприємства? Які форми і методи пошуку інформації про його стан Вам відомі?
4. Які Ви знаєте елементи-фактори мікросередовища підприємства? Коротко охарактеризуйте їх.
5. Наведіть основні характеристики макро- і мікро середовища вітчизняних підприємств

Питання для самостійної підготовки:

1. Метод PIMS: призначення та методика проведення.

ТЕМА 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Основна небезпека для організації виникає тоді, коли її внутрішній устрій перестає відповідати вимогам зовнішнього середовища. Неважко зрозуміти, що в подібній ситуації вона стане просто неадекватною змінам, що відбуваються навколо неї, а форма організації її діяльності виявиться застарілою. В цьому випадку сама можливість досягнення необхідної ефективності виявляється під сумнівом.

Внутрішнє середовище підприємства – це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.

Складові аналізу внутрішнього середовища наведено на рис. 1



Рис. 1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Завдання № 3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

За даними обраного Вами підприємства здійсніть аналіз його внутрішнього середовища (таблиця 7).

Таблиця 7

Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Аспект внутрішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища	Показники, що характеризують фактори і формують умови діяльності	Значення показника і можливий вплив фактора на стан даного підприємства	+ сильні сторони, - слабкі сторони
1	2	3	4	5
1. Виробництво	1. Технології 2. Структура виробництва	– тип – питома вага прогресивних	Низька питома вага прогресивних	—

	3.Будівлі і земля 4. Інтенсивність виробництва 5.Продуктивність 6. Організація виробництва 7. Управління і контроль 8.Ефективність виробництва	– кількість і місцезнаходження – підпорядкування – спеціалізація	технологій – 5%
2.Конкурентоспроможність і збут продукції. Маркетинг				
3. Фінанси				
4. Трудовий потенціал				
5. Система управління в цілому				
6. Інноваційна діяльність				
7. Екологічність виробництва				
8. Імідж				
9. Соціальна ефективність				
10. Оцінка поточної стратегії				
11. Загальна оцінка підприємства				

Завдання № 4. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Овочеве»

За результатами дослідження підприємства ТОВ «Овочеве», що спеціалізується на вирощуванні овочевих культур закритого та відкритого ґрунту, встановлено наступні ознаки внутрішнього середовища:

1. Відсутня система інформування про зовнішнє середовище.
2. Переведено котельню на опалення газом (опалювалась вугіллям).
3. Важкі умови праці.
4. Не сформовано поки що стабільного кадрового складу.
5. Обладнання застаріле.
6. Постачальники стабільні.
7. Низький обсяг прибутків.
8. Не вистачає коштів на впровадження досягнень науки.
9. Склад спеціалістів досвідчений.
10. Сортимент продукції широкий.
11. Ціни на продукцію порівняно низькі.
12. Якість продукції контролюється добре.
13. Довгострокові боргові зобов'язання відсутні.
14. Низька фондовіддача.
15. Директор авторитету в районі не має.
16. Відсутня база і система підготовки кадрів масових професій.
17. Висока собівартість продукції.
18. Підприємство є співвласником санаторію.
19. Майже 60 відсотків асортименту поступаються кращим вітчизняним зразкам.
20. Продуктивність праці стабільна, але не зростає.
21. Підприємство достатньо платоспроможний.
22. Висока питома вага енергетичних затрат.
23. Маркетингові дослідження не ведуться.
24. Завезено імпорتنу лінію, що дозволить випускати 40% продукції по прогресивній технології.
25. Приміщення адміністрації в занедбаному стані.
26. Відгуки про ТОВ «Овочеве» схвальні.
27. Санаторій прибутку не приносять.

Завдання: Класифікуйте названі ознаки внутрішнього

середовища на сильні і слабкі сторони в розрізі кожного аспекту середовища (виробництво, фінанси, збут і т.д.). Відповідь оформіть таблицею.

Контрольні запитання:

1. Вкажіть напрями аналізу середовища в ході розробки стратегії розвитку підприємства
2. Коротко охарактеризуйте аспекти внутрішнього середовища підприємства.
3. Опишіть сильні та слабкі сторони підприємства, діяльність якого Вам знайома.

Питання для самостійної підготовки:

1. Назвіть основні методи прогнозування динаміки середовища підприємства.
2. Яка послідовність реалізації методу сценаріїв?

ТЕМА 3. SWOT-АНАЛІЗ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Отримавши уявлення про погрози і можливості (аналіз зовнішнього середовища), а також виявивши сильні і слабкі сторони компанії (аналіз внутрішнього середовища), менеджери повинні зробити наступний крок: визначити в якому напрямі найдоцільніше здійснювати розвиток свого бізнесу. У управлінській практиці процедура такого аналізу отримала назву SWOT – аналізу.

S – strength (сила) - внутрішні переваги, які існують на підприємстві;

W – weak (слабкість) – внутрішні проблеми підприємства які можуть негативно впливати на його майбутнє;

O – opportunity (можливості) – сприятливі шанси, що надаються зовнішнім середовищем, які можуть і повинні бути використані підприємством;

T – threat (загрози) – можливі зовнішні події або зміни в майбутньому, які можуть негативно впливати на бізнес.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого в

подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

В основі даного методу лежить матриця SWOT (рис.2), яка описує зв'язки між слабкими й сильними сторонами фірми, з одного боку, та загрозами й можливостями в зовнішньому оточенні, з іншого, і встановлює їх парні комбінації.

Для того, щоб заповнити відповідні поля (СІМ, СІЗ, СЛМ, СЛЗ) треба розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які необхідно врахувати при розробці стратегії діяльності підприємства.

	Можливості	Загрози
	1. 2. 3. 4...	1. 2. 3. 4...
Сильні сторони 1. 2. 3. 4...	Поле сильних сторін і можливостей (СІМ)	Поле сильних сторін і загроз (СІЗ)
Слабкі сторони 1. 2. 3. 4...	Поле слабких сторін і можливостей (СЛМ)	Поле слабких сторін і загроз (СЛЗ)

Рис. 2. SWOT- матриця

Наприклад, формуючи поле СІМ SWOT-матриці, почергово співставляють сильну сторону підприємства №1 з можливостями зовнішнього середовища №1.2.3.4; аналогічно спів ставляють з даними чотирьох можливостей сильну сторону №2 потім №№ 3 і 4. (Відібраних чинників може бути значно більше ніж по чотири, як це показано на матриці). В результаті, на полі №1 відбираються сильні сторони підприємства, які найбільш повно можна використати для реалізації сприятливих можливостей зовнішнього середовища і сформувані певну стратегію. Приміром, зростання сукупного попиту населення країни в поєднанні з низькою собівартістю продукції овочевого підприємства може спричинити до вибору ним

стратегії зростання (при сприятливих для цього інших чинниках). Підприємство має активно зміцнювати позиції на ринку за допомогою збільшення своєї частки, диференціації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Стійкий фінансовий стан дає змогу виділяти ресурси на науково-дослідницькі роботи, збільшувати інвестиційний портфель, поглинати конкурентів.

Аналогічним чином формують і інші поля матриці. На полі СІЗ вишукують способи нейтралізації загроз сильними сторонами підприємства. Підприємство має перейти до позиції оборони. Ці підприємства можуть вибірково вдаватися до «контратак» - займати окремі ринкові ніші, але потрібно спрямовувати більше зусиль на стримування конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

На полі СЛМ, відповідно, — способи мінімізації слабких сторін підприємства, використовуючи сприятливі можливості його зовнішнього середовища. Потрібно намагатися посилити конкурентні позиції в тих галузях, де це можливо, водночас ліквідувавши слабкі сторони підприємства. Доцільно концентрувати увагу на зменшенні витрат і підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

І, нарешті, на полі СЛЗ слабкі сторони підприємства переважають, зовнішнє середовище несе тільки загрози. Вишукують способи мінімізації впливу слабких сторін та загроз зовнішнього середовища на розвиток підприємства в стратегічному періоді. Підприємства за такої несприятливої ситуації вимушені поступово згортати діяльність, перепрофілюватися, реінвестувати кошти в інші галузі. Іноді доцільно об'єднуватися з іншими підприємствами

Матеріали SWOT-аналізу за SWOT-матрицею використовуються для стратегічного аналізу і формування стратегій підприємства. При цьому зважають на дві суттєві обставини.

По-перше, можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність: заздалегідь помічена загроза може стати для підприємства перевагою, якщо її не усунули конкуренти і, навпаки, нереалізована можливість може стати загрозою, як що нею скористається конкурент.

По-друге, при проведенні SWOT-аналізу, використовується інформація, отримана переважно методом експертних оцінок, застосування якого може дати суттєві похибки.

Надалі проводять оцінку можливостей і загроз. Для цього будують матрицю впливу можливостей (рис. 3) і матрицю впливу загроз (рис. 4), отже використовують метод позиціонування кожної конкурентної можливості на матриці можливостей і позиціонування кожної загрози на матриці загроз.

Можливості, що потрапили в поля ВС, СП, СС, мають велике значення для підприємства і їх потрібно обов'язково використовувати. Фактори можливостей, що потрапили в поля СМ, НП, НМ, практично не заслуговують на увагу. Інші можливості слід використовувати тоді, коли підприємство має достатню кількість ресурсів. Загрози, що потрапили в поля ВР, ВК, СР, дуже небезпечні, тому їх потрібно швидко ліквідувати. Фактори загроз на полях ВВ, СК, НР також мають перебувати в полі зору, їх необхідно усунути якнайшвидше. До усунення загроз на полях НК, СВ, ВЛ також потрібен уважний і відповідальний підхід. На інших полях загрози також не треба ігнорувати. Вони підлягають відстеженню і усуненню.

Ступінь впливу можливостей
на діяльність підприємства

		Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Вірогідність використання можливостей фірмою	Висока	поле R	поле R	поле R
	Середня	поле C	поле C	поле C
	Низька	поле H	поле H	поле H

Рис. 3 Матриця впливу можливостей (оцінки можливостей)

Можливі наслідки реалізації
загроз для підприємства

		Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі потрясіння
Вірогідність реалізації загроз	Висока	поле R	поле R	поле R	поле R
	Середня	поле С	поле С	поле С	поле С
	Низька	поле Н	поле Н	поле Н	поле Н

Рис. 4. Матриця впливу загроз (оцінки загроз)

Після розміщення факторів можливостей і загроз на полях відповідних матриць, після їх оцінки необхідно перейти до побудови профілю середовища. Даний метод доцільно використовувати при складанні профілю окремо макро-, мікро- і внутрішнього середовищ підприємства. Для реалізації цього завдання необхідно скласти відповідні три таблиці наступного вигляду (табл. 8).

Таблиця 8

Профіль макро- (або мікро-, або внутрішнього) середовища

Фактор середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на підприємство, В	Спрямованість впливу, С	Ступінь важливості, Д=АВС

Заповнюють таблицю за наступним методом:

- вносять відповідні фактори (в перший стовпчик);
- важливість для галузі визначають експертним шляхом за шкалою: 3 – сильне значення, 2 – поміrne, 1 – слабе;

– вплив на підприємство визначають також експертним шляхом за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;

– спрямованість впливу може бути позитивна – “+1” чи негативна – “-1”;

– ступінь важливості отримують як інтегральну оцінку шляхом перемноження експертних оцінок;

– на підставі отриманої інтегральної оцінки ступеня важливості фактора роблять висновки, які з факторів середовища мають важливіше значення і відповідно заслуговують на більшу увагу.

Завдання № 5. Підготовчий етап SWOT-аналізу

Перегляньте перераховані варіанти сильних, слабких сторін, можливостей та загроз. розподіліть їх за видами та впишіть в таблиці із зазначенням рейтингу.

1. Велика енергомісткість виробництва
2. Швидкостаріючі виробничі потужності
3. Курс політики уряду на розвиток ринкових відносин
4. Ефективна система контролю якості
5. Поява можливості більш дешевого просування товару
6. Посилення правового регулювання
7. Охоплення нових потреб поточних споживачів
8. Низькі витрати на одиницю продукції
9. Мала ефективність активів
10. Наявність на балансі підприємства неприбуткових підприємств соціальної сфери
11. Відсутність довгострокових боргів
12. Високі податки
13. Доступна освіта
14. Гнучкість щодо цінової політики
15. Платоспроможність
16. Вхід великих гравців на ринок
17. Збільшення обсягу стічних вод
18. Поява більш дешевих аналогів
19. На внутрішньому і зовнішньому ринках певні види продукції досить конкурентоспроможні
20. Нестабільність в економіці

21. Стабільні канали поширення та просування товарів
22. Висока кваліфікація службовців
23. Наявність спеціального висококласного обладнання в окремих цехах
24. Наявність оздоровчої бази, бібліотеки, спортзалу, дитячого садка
25. Патентування технології виробництва

Завдання №6 Стратегічний аналіз АТ «Томат»

АТ «Томат» зареєстроване у 1995 р. й об'єднує підрозділи з вирощування, збирання, транспортування і переробки томатів у високоякісну продукцію – кетчуп. Обсяг споживання томатних приправ в Україні упродовж останніх десяти років неухильно зростає. Виходячи із сучасних тенденцій економіки України в цілому та ринку томатних приправ зокрема можна розраховувати й на подальше стійке зростання споживання цього продукту харчування.

Сприятливі кліматичні умови півдня України, використання районуваних сортів томатів, удосконалення технології їх механізованого збирання та зберігання, нова технологія виготовлення кетчупів, багаторічний досвід роботи менеджерів підприємства у переробній промисловості дозволяє прогнозувати, що продукт матиме високу якість, доступну ціну і постійний попит споживачів.

Приймаючи рішення про збільшення виробництва кетчупу, керівництво вивчило три групи конкурентів:

1. Гуртові та роздрібні постачальники кетчупів з країн Східної Європи. Їх продукція характеризується достатньою якістю і доступною ціною. Однак споживачі звертають увагу на використання при виробництві такої продукції барвників, консервантів

2. Гуртові та роздрібні постачальники кетчупів з країн Західної Європи. Перевагою цих конкурентів є чітке дотримання графіків поставок, постійна наявність продукції в магазинах, добре поставлена реклама, яскрава упаковка, дрібне фасування товару, що дозволяє купувати продукцію в мінімально необхідній кількості. З іншого боку, ця продукція відрізняється високою ціною.

3. Вітчизняні виробники кетчупу або його заміників. Перевагою цих конкурентів є досить високий рівень якості продукції, а також доступна ціна. Однак, часті порушення графіків поставок, зумовлені перебоями у виробництві і транспортуванні, часто призводять до її відсутності. Крім того, неприваблива, неяскрава і незручна упаковка обмежує обсяги продажу. Асортимент продукції оновлюється рідко.

Реально оцінюючи свої можливості, АТ «Томат» упродовж останніх трьох років довело виробництво продукції до 12 тисяч упаковок (0,5 л. кожна), що дозволило дещо потіснити конкурентів-імпортерів, забезпечивши високу якість продукції і доступну ціну, а також розпочати експорт продукту в країни близького зарубіжжя.

У наступному році АТ «Томат» планує довести експортні поставки в країни близького зарубіжжя до 15% обсягу виробництва та збільшити обсяг продаж кетчупу через мережу фірмових магазинів до 20% (відносно попереднього року), виробляючи при цьому п'ять сортів кетчупу, включаючи його дієтичний різновид.

Ціну реалізації кетчупу буде встановлено в розмірі \$0,75 за 0,5л, що на 30-32% нижче цін конкурентів (при собівартості однієї упаковки \$0,55). Паралельно розглядається варіант підвищення ціни на продукцію до рівня цін конкурентів з тією метою, щоб уникнути підсвідомого заниження споживачами реальної якості продукції. При цьому планується збільшення витрат на просування продукції на 0,6 грн. за банку.

Зростаючому попиту на продукцію АТ «Томат» сприятиме нова упаковка з дозатором, а також подана на упаковці рецептура виготовлення, рецепти застосування кетчупу, цільова рекламна кампанія. Загальні витрати на проведення відповідних маркетингових заходів оцінюються в обсязі 13-15% від рівня річних виробничих витрат.

Завдання: 1. Проведіть стратегічний аналіз підприємства, заповніть матрицю SWOT і визначте проблемні поля у діяльності АТ «Томат». 2. Як можна оцінити стратегічний потенціал підприємства? 3. Сформулюйте основну мету діяльності АТ «Томат». 4. Виявіть конкурентні переваги продукції АТ «Томат» порівняно з продукцією конкурентів

Контрольні запитання:

1. Охарактеризуйте методику SWOT- аналізу середовища підприємства.
2. Що є основними елементами SWOT?
3. Розкрийте методику побудови SWOT – матриці.

Питання для самостійної підготовки:

1. Який існує взаємозв'язок між аналізом середовища організації та розробленою М. Портером моделлю п'яти конкурентних сил?
2. Дайте характеристику економіко-логічних методів аналізу середовища.
3. Як можна проаналізувати організаційну культуру підприємства? Яке призначення аналізу організаційної культури в системі стратегічного аналізу?

ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Для розробки успішних стратегій для підприємства необхідно керуватися наступним:

- Завжди віддавайте перевагу діям, які дозволять підприємству покращити свою конкурентну позицію на тривалій період;
- Усвідомте, що продумана довгострокова стратегія надає вашому підприємству сильні конкурентні позиції і позитивну ділову репутацію в галузі;
- Не шукайте компроміс між стратегіями низьких витрат і диференціації;
- Більш ефективно вкладення ресурсів – в створення міцних конкурентних переваг;
- Будьте агресивними при створенні конкурентних переваг, але не забувайте і про тактику жорстокої оборони для захисту;
- Уникайте стратегій, що можуть бути успішними лише за сприятливих умов;
- Уникайте жорстких (або негнучких) стратегій, що не залишають можливості маневру;

- Не допускайте недооцінки дій конкурентів;
- Остерігайтеся атакувати сильних конкурентів, не маючи запасу міцності;
- Зрозуміло, що атакувати слабкого конкурента вигідніше, ніж сильного;
- Уникайте «війни цін» без достатньої переваги по витратах;
- Не забувайте, що ваша агресивність може спровокувати конкурентів на жорсткі дії по відношенню до вас.

Місія – найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

Саме тому, виходячи з необхідності місії, головними *принципами* її формування на підприємстві є:

1. *Стислість і декларативність* формулювання (інколи одним емним реченням, гаслом). В ньому відсутні конкретні цифри росту і розвитку підприємства, засоби досягнення успіху.

2. *Зовнішня переважно спрямованість*, в першу чергу на потенційного споживача.

Місія має суттєве значення. Вона, зокрема, є *базою*:

- для розробки і узгодження цілей;
- для розробки всієї системи планів на підприємстві;
- для об'єднання дій персоналу в обраному напрямку;
- для відносин із зовнішніми учасниками ринку.

Цілі підприємства – це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах.

Цілі мають бути:

1. науково-обґрунтованими;
2. конкретними (виражати конкретні цифри і факти);
3. реальними, досяжними (нереальні приводять до демотивації виконавців);
4. такими, що не суперечать законам країни, підзаконним актам та іншим офіційним регулятивним документам;
5. зрозумілі виконавцям (в такому разі вони будуть проявляти ініціативу);
6. вимірюваними (щоб можна було оцінити виконання);

7. гнучкими (корегуватись залежно від змін середовища);
8. адекватними зовнішньому і внутрішньому середовищу;
9. сумісними, взаємно погодженими (щоб не суперечили одна одній, крім того, щоб з місії випливали довгострокові, а з неї - короткострокові цілі);
10. коректними (сформульованими економічно грамотно, відповідали дійсності);
11. прийнятними (щоб по можливості максимально влаштували всіх: і об'єктів, і суб'єктів впливу);
12. деталізованими по структурних підрозділах і функціональних службах підприємства;
13. однозначні для сприйняття, чіткі.

Крім місії є ще одне поняття, яке характеризує кінцевий стан підприємства, виступає могутнім мобілізуючим началом всього колективу – мета підприємства.

Мета – це група найважливіших цілей, які найбільш адекватно відображають бажаний кінцевий стан підприємства на досягнення якого направлені всі інші цілі.

З метою узгодження цілей, доведення до різного рівня виконавців і забезпечення виконання, особливу увагу слід приділити такому важливому етапу їх формування як *побудова ієрархії (дерева) цілей*.

«*Дерево цілей*» – це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії.

Вимоги до побудови «дерева цілей» наступні:

а) на кожному рівні сукупність цілей, підцілей, завдань повинна відповідати обсягам і вкладатися в строки виконання цілей вищого рівня;

б) відсутність суперечностей між цілями що знаходяться на різних рівнях «дерева цілей»;

в) декомпозиція місії і мети на всіх рівнях повинна проводитись за одним і тим же методологічним підходом;

г) цілі усіх рівнів мають бути виражені в конкретних обсягах, строках з визначенням конкретних виконавців (відповідальних).

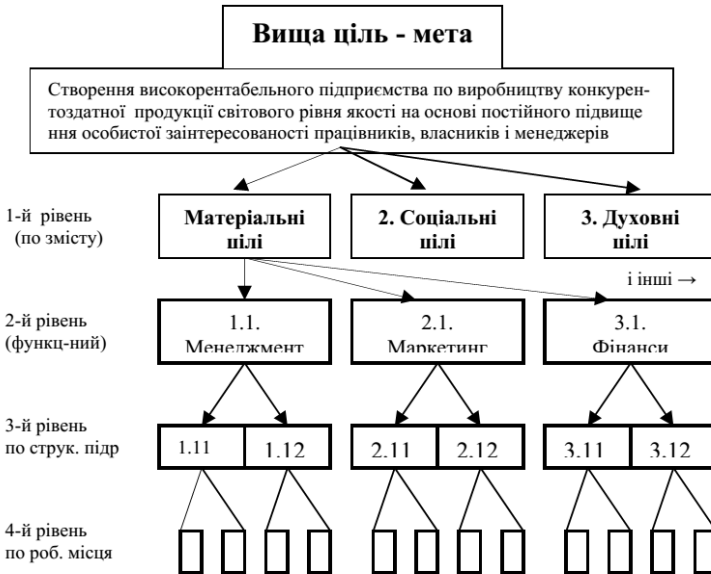


Рис. 5. Рівні побудови «дерева цілей»

Одним із методів побудови дерева цілей є метод забезпечення необхідних умов для досягнення мети. Спочатку подається головна мета. Нижче – цілі першого рівня або головні умови досягнення мети: економічні, матеріально-технічні, організаційні, соціальні тощо. Ще нижче йдуть цілі другого рівня або заходи (роботи) по забезпеченню умов, зазначених на першому рівні. Далі подаються цілі заходи третього рівня, які створюють сприятливі умови для виконання цілей другого рівня і т.д.

Завдання № 7. Аналіз місій

В таблиці 9 представлені в довільному порядку всесвітньовідомі фірми та їх місії. Необхідно знайти та підібрати для кожної фірми відповідну місію. Наприклад, Місія Toyota – місія № 10

Таблиця 9

Встановіть відповідність між фірмами та їх місіями

Фірми	Місія
1. Місія Xerox	1. Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей в усьому світі
2. Місія Toyota	2. Ми – глобальна родина й пишаємося своєю спадщиною, надаючи персональну свободу пересування людям по усьому світу
3. Місія Microsoft Corporation	3. Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів
4. Amazon	4. Бути кращою в світі компанією-виробником продуктів харчування, сфокусованої на готових продуктах і напоях. У всьому, що ми робимо, керуватися трьома принципами – чесність, послідовність і справедливість
5. Яндекс	5. Забезпечити якомога більшу кількість людей здоровими продуктами харчування
6. Місія McDonald's	6. Допомогати людям і бізнесом в усьому світі повністю реалізувати свій потенціал
7. Місія Nokia	7. Ми прагнемо бути лідерами у винаході, розвитку й виробництві найбільш передових інформаційних технологій, включаючи комп'ютерні системи, програмне забезпечення, системи зберігання даних і мікроелектроніку. Ми перетворюємо ці технології в цінність для клієнтів за допомогою професійних рішень, сервісу й консалтингових послуг по усьому світу
10. Facebook	8. З'єднуючи людей, ми допомагаємо задоволенню фундаментальної людської потреби у зв'язку й соціальному контакті
11. Місія IBM	9. Прикрашати життя жінок в усьому світі, пропонуючи клієнтам якісну продукцію, відкриваючи нові обрії для незалежних консультантів по красі й надаючи їм необмежені можливості кар'єрного росту
12. Місія Ford Motor	10. Сприяння людям, їхньому способу життя, суспільству й економіці за рахунок автомобільної промисловості
13. Місія Mary Kay	11. Ми створюємо технологію й послуги обробки документів, які дозволяють фірмам управляти інформацією більш розумно й ефективно, безвідносно ситуації

14. Діснейленд	12.Ми працюємо для того, щоб дорослі і діти проводили більше часу разом
15. Nike	13.Бути лідером серед світових спортивних брендів. Ми досягаємо лідерства, спираючись на наше бачення - наша пристрасть до спорту робить світ кращим
16. Місія Apple Computer	14.Доносити натхнення та інновації до кожного спортсмена в світі
17. Adidas	15.Надати людям можливість поділитися своїм життям з іншими та зробити світ більш відкритим і об'єднаним
18. Youtube	16.Зручно організувати всю інформацію в світі і зробити її доступною і корисною для кожного
19. Coca-Cola	17.Стати платформою для спілкування людей в реальному часі
20. Nestle	18.Забезпечити швидкий і простий доступ до відео-контенту і надати можливість обмінюватися відео один з одним
21.Google	19.Освіжати світ, тіло, розум і дух; Пробуджувати оптимізм з допомогою наших напоїв і наших справ; Привносити сенс у все, що ми робимо
22. Skype	20.Ми віримо, що дослідження і розробки допоможуть зробити продукти харчування краще, тим самим поліпшити життя людей
23. Pepsi	21.Створити простір, в якому кожен може купити он-лайн все, що забажає
24. Danone	22.Допомогти користувачам Інтернету досягти поставлених цілей, здійснити завдання, знайти необхідну інформацію

Завдання № 8. Стратегічна орієнтація ТОВ «Світанок»

ТОВ «Світанок» – торговельна підприємство, яке розпочало свою діяльність 3 роки тому з продажу покрівельних матеріалів нового покоління, поступово відкриваючи нові напрямки роботи. Сьогодні підприємство «Світанок» надає повний комплекс послуг з розрахунку, монтажу, гарантійного обслуговування покрівель, продовжуючи продавати покрівельні та супроводжуючі матеріали, водостічні системи, будівельний інструмент для виконання покрівельних робіт, розсувні драбини, будівельні ліси, бетономішалки та мансардні вікна. На цей час на підприємстві невеликі обсяги реалізації продукції, що, на думку керівництва,

зумовлено відсутністю якісної реклами та низьким рівнем маркетингу.

Підприємство пропонує широкий вибір товарів тільки високої якості, віддаючи перевагу екологічно чистим і довговічним матеріалам, тому що надійна покрівля - важливий елемент успішного будівництва. Товари належать до високої цінової категорії, але існує певна гнучкість цін залежно від замовлення клієнта. На фірмі працюють компетентні спеціалісти, здатні до впровадження нових продуктів, технологій виробництва, технологій управління тощо.

Зовнішнє середовище характеризується розвитком ринку будівництва і зростанням попиту на сучасні якісні матеріали, тому рівень конкуренції посилюється у зв'язку з появою на ринку нових конкурентів.

Завдання: поставте себе на місце ТОВ «Світанок» і сформулюйте його місію.

Методичні рекомендації: для виконання даного завдання використовуйте таблиці 10-12 та приведені в них прикладні підказки.

Таблиця 10

Дайте відповідь на наступні питання

Питання	Напишіть докладну відповідь	Подивіться на докладну відповідь і скоротіть її, залишивши тільки ключові слова
Що робить компанія, що вона продає? <i>(Опишіть ринок бізнесу)</i>		
Для кого існує компанія? <i>(Опишіть аудиторію бізнесу)</i>		
Ключові потреби споживача, які прагне вирішити компанія? <i>(Основна мета покупки товару компанії)</i>		

Що визначає успіх компанії чи що зробить її успішною в майбутньому? (1-2 ключових відмінних властивостей компанії, які краще конкурентів)		
Яким чином досягається успіх? (Опис докладних дій, які проводить компанія для формування відмінних властивостей, описаних вище)		

Таблиця 11

Дайте відповідь на наступне питання

Узагальнити відповіді в одне-два речення

--

Таблиця 12

Проаналізуйте визначення місії, яке було отримано за критеріями

Місія компанії, яку отримано	Критерій	Оцініть відповідь критерію від 1 до 3, де 1-не відповідає критерію 2 – відповідає в повному обсязі, 3-повністю відповідає	Відкоригуйте місію, яку отримали по параметрам, оцінка яких менше 2
	Відповідає на питання: яким чином ми робимо життя покупців краще?		
	Будується на відмінних від конкурентів характеристиках		
	Розкриває всі сильні сторони нашого товару		

	Після прочитання основна думка настільки однозначна і цілком зрозуміла, що її можна легко передати своїми словами		
	Добре запам'ятовується		
	Реалістична, відповідає тому, що в дійсності робить наш товар, не вводить покупця в оману		
	Будується на вигодах, які важливі для нашої аудиторії		

Завдання № 9. Класифікація цілей підприємства

Оформіть таблицею примірну класифікацію цілей Вашого підприємства, на якому проходили практику.

Таблиця 13

Класифікація цілей підприємства

Ознаки класифікації цілей підприємства	Групи цілей	Формулювання конкретної цілі
1. За змістом	економічні	
	організаційні	
	і т.д.	
2. За спрямованістю	зовнішні	
	внутрішні	
	і т.д.	
3. За вимірюваністю		
4.		
5.		

Завдання № 10. Дерево цілей підприємства

Сформулюйте «стратегічне бачення» для вищого навчального закладу, у якому Ви навчаєтесь. За поданим нижче переліком сформулюйте стратегічні цілі та завдання з кожного пункту програми розвитку навчального закладу.

освітня діяльність	кадрова політика і соціальна сфера
--------------------	------------------------------------

наукова діяльність	управління ВНЗ
інформатизація	фінансово-економічна діяльність
міжнародна діяльність	господарська діяльність і матеріальна база
виховна робота зі студентами	

Завдання: Складіть «дерево цілей» для навчального закладу, у якому Ви навчаєтесь.

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання:

1. В чому полягає зв'язок філософії існування, бачення та місії?
2. Чи можуть відрізнитися погляди на стратегічні цілі підприємства з погляду акціонерів, робітників, держадміністрації тощо?

Контрольні питання:

1. Розкрийте поняття місії підприємства, її значення, необхідність і принципи формування.
2. Що може включатися у зміст місії підприємства?
3. Охарактеризуйте чинники, що впливають на формування місії підприємства.
4. Розкрийте поняття цілей підприємства, їх функцій і різницю між цілями і місією фірми.
5. Розкрийте поняття ієрархії цілей і «дерева цілей».

ТЕМА 5. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ГАЛУЗІ І ЙОГО СТРАТЕГІЇ

Модель життєвого циклу товару на ринку (аналіз динаміки ринку) враховує лише один чинник діяльності підприємства – уже зовнішній – динаміку ринку. В ос нову аналізу ринку покладено відому модель життєвого циклу товару (ЖЦТ), яка є аналогією життєвого циклу біологічної істоти. Тобто життєвий цикл товару на ринку поділяється на кілька фаз, кожній з яких відповідає певний рівень збуту, прибутку та інших маркетингових показників. У кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку, які з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії

(табл. 14)

Збут
Прибуток

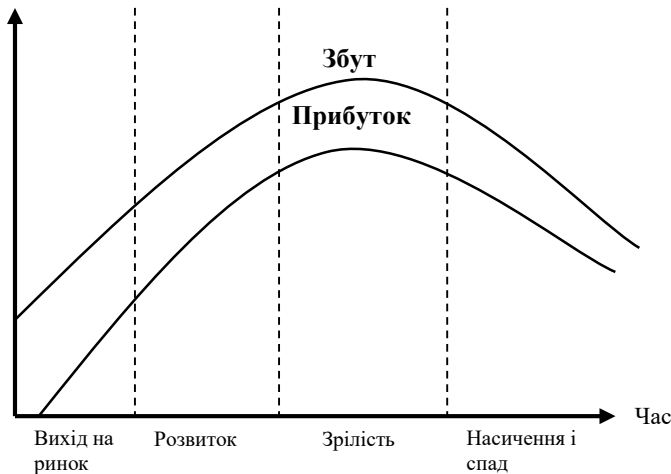


Рис. 6 Модель життєвого циклу товару на ринку

Таблиця 14

Стратегії підприємства на різних фазах ЖЦТ на ринку

Фази ЖЦТ на ринку	Тенденції і обсяги:		Стратегії
	збуту	прибутку	
I фаза – Зародження і вихід на ринок	Збут насичений	Немає або незначний	Стратегія орієнтована на зростання (великі затрати)
II фаза – Розвиток	Швидке збільшення	Швидке зростання	Стратегія швидкого зростання
III фаза – Зрілість	Стабільний і великий	Стабільний і високий	Стратегія, орієнтована на стабільність
IV фаза – Насичення і спад	Зниження збуту	Зниження прибутку	Стратегія скорочення

Отже, **мета моделі** життєвого циклу товару на ринку – визначити стратегію для кожної фази існування товару на ньому. Залежно від типу товару можливі найрізноманітніші конфігурації їх життєвих циклів на ринку. Концепція ЖЦТ переконує, що для

успішної і стабільної діяльності підприємству слід мати кілька товарів, які б пере бували у різних фазах життєвого циклу. І, прогнозуючи фази, підбирати відповідні стратегії.

Завдання № 11. Стратегічний аналіз підприємства «Садочок»

Створене у 2004 р. акціонерним товариством «АКВ» дочірнє підприємство "Садочок" розпочало свою діяльність з підготовки та розробки технічної документації на виробництво соків і нектарів в упаковці "Тетра Брік Асептик" об'ємом 1л, сертифікації виробництва і укладання контрактів на постачання сировини.

Сьогодні компанія "Садочок" є лише виробником соків і нектарів. Вона не володіє значним виробничим потенціалом, що використовується для виробництва, а лише сплачує кошти за користування виробничими потужностями.

На сьогодні переважну частку вітчизняного ринку займають соки та нектари вітчизняного виробництва. На ринку соків України працюють два десятки заводів з лініями Tetra Pak, що дозволяє випускати продукцію світових стандартів якості і упаковки. Ринок сокової продукції України характеризується досить високим рівнем конкуренції, який обумовлений, в першу чергу, значними розбіжностями між реальною місткістю ринку, виробничими потужностями галузі та платоспроможністю вітчизняних споживачів. Низька купівельна спроможність потенційних споживачів та недостатньо сформована культура споживання соків в Україні загострюють конкуренцію між вітчизняними виробниками цієї продукції. Дослідження ринку показали, що уподобання споживачів щодо соків ґрунтуються сьогодні, насамперед, на їх купівельних можливостях, а не на прихильності до тих чи інших видів напоїв.

Підприємство "Садочок" ретельно планує обсяги закупівлі сировини на основі замовлень регіональними дилерами асортименту сокової продукції на наступний місяць, тож сокові концентрати закуповуються з розрахунку необхідності в них на 1-1,5 місяці. На сьогодні асортимент підприємства "Садочок" представлений 9 типами соків та 4 типами нектарів.

Підприємство "Садочок" прагне утримувати рівень оптових цін на свою продукцію нижчим за аналогічну продукцію конкурентів, однак ніяк не впливає на встановлення ціни на свою продукцію в роздрібних торговельних підприємствах. Саме з цієї причини як один з варіантів дій розглядається доцільність відкриття власних торговельних точок. Очікується, що для забезпечення критичного рівня кількості торговельних точок, при якій виробник в змозі впливати на встановлення цін, витрати підприємства "Садочок" необхідно збільшити на 10%.

Запитання:

1. На якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь і підприємство "Садочок"?

2. До якого типу підприємств належить підприємство "Садочок"?

3. Сформулюйте основні джерела формування конкурентних переваг для підприємства "Садочок".

4. Через які пункти диференціації продукції підприємство може впливати на купівельну поведінку потенційних споживачів і зменшити сезонність споживання соків?

5. Який тип стратегії доцільно обрати підприємству "Садочок":

а) стосовно однотипних товарів конкурентів;

б) стосовно диференціації власного товарного асортименту.

6. Наведіть аргументи (контраргументи) доцільності реалізації політики цінового стимулювання збуту продукції.

7. Оцініть доречність ідеї відкриття мережі власних торговельних точок.

Контрольні питання:

1. Дайте загальну характеристику базових корпоративних стратегій.

2. Охарактеризуйте стратегічні альтернативи, що відносяться до стратегії зростання.

3. Охарактеризуйте стратегічні альтернативи, що відносяться до стратегії стабілізації.

4. Охарактеризуйте стратегічні альтернативи, що відносяться до стратегії скорочення.

ТЕМА 6. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У бізнесі є тільки два способи зробити гроші:

- 1) *виробляти продукцію з найменшими витратами*
- 2) *мати те, чого немає в інших.*

Дж. Стек

У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив. Аналіз і особливо прогнозування конкурентного середовища достатньо трудомістка складова розробки стратегії.

Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому, від середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері або напрямку діяльності.

Під час прийняття рішення щодо покупки, покупець обирає пропозицію з найбільш вигідним для нього співвідношенням «ціна/користь». Це значить, що конкурувати з другими виробниками можна або по ціні, або по якості (сукупність споживчих характеристик товарів та послуг). Звичайно можливо і по тому і по іншому параметру одночасно, але це мало кому вдається.

Звідси **управління конкурентоздатністю** – це прагнення забезпечити найбільш високу якість товарів (послуг) з мінімальними витратами на їх виробництво.

Загально визнаним лідером розробки підходів до конкурентного аналізу вважається М. Портер – професор Гарвардської школи бізнесу.

Сили конкуренції в галузі, за М. Портером, наступні:

- Конкуренти, які вже надійно закріпились в галузі.
- Потенційні (можливі, нові) конкуренти.
- Загрози з боку товарів-субститутів (замінників).
- Постачальники (продавці).
- Клієнти (покупці, споживачі).

Основні конкурентні стратегії по М. Портеру.

1. **Стратегія лідерства на основі низьких витрат.** Прагнення стати постачальником найдешевших товарів або послуг, привабливих для широкого кола споживачів.

2. **Стратегія концентрації на вузькому сегменті або ніші ринку на основі низьких витрат.** Концентрація на вузькому споживчому сегменті і випередження конкурентів за рахунок нижчих витрат.

3. **Стратегія концентрації на вузькому сегменті й ніші ринку на основі диференціації.** Пропозиція вузькому сегменту ринку товарів і послуг, індивідуально під його смаки і потреби.

4. **Стратегія диференціації або індивідуалізації.** Прагнення індивідуалізувати свою продукцію для того, щоб вона відрізнялася від продукції конкурентів і таким чином стала більш привабливою для широкого кола покупців.

5. **Стратегія найкращої вартості.** Пропозиція споживачам більшої реальної цінності, чим вартість затрачених ними грошей, шляхом надання вищої якості при нижчій ніж у конкурентів ціні.

Завдання № 12. Матриця конкурентоспроможності

Використовуючи зібрану на ринку інформацію, приведену в таблиці 15, дайте оцінку конкурентній позиції кожного підприємства і зробіть висновок про доцільність для кожного підприємства *стратегії конкурентної поведінки*.

Під конкурентною перевагою розуміють характеристики або атрибути, що утримуються продуктом або маркою, які надають йому перевагу над безпосередніми конкурентами. Це перевага, коли вона існує, є відносною, тобто встановленою по відношенню до конкурентів, що займають на ринку найкращу позицію. Такого конкурента називають пріоритетним конкурентом.

Завдання: використовуючи зібрану на ринку інформацію, приведену в таблиці 15 за варіантом № 2, дайте оцінку конкурентній позиції кожного підприємства і зробіть висновок про доцільність для кожного підприємства *стратегії конкурентної поведінки*.

Методичні рекомендації: розглянемо методику виконання на прикладі варіанту №1.

Таблиця 15

Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності підприємства

Показники	Варіант 1				Варіант 2			
	Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство В	Підприємство Г	Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство В	Підприємство Г
Об'єми продажів на цільовому сегменті ринку, тис. шт..	120	250	380	200	130	275	180	335
Собівартість одиниці продукції, грош.од	43	41	42	20	39	56	40	45
Прямі витрати на виробництво одиниці продукції, грош.од	25	40	30	15	18	45	32	25
Цінова еластичність попиту на продукцію підприємства	-2,32	-1,9	-2,5	-1,21	-1,7	-2,22	-1,18	-2,35

Визначаємо пріоритетного конкурента. Підприємство, яке має найбільші об'єми продажів, є лідером ринку і пріоритетним конкурентом для решти організацій. В даному випадку це підприємств В (380 тис. шт.). Для підприємства В, у свою чергу, пріоритетним конкурентом є Підприємство Б, що має найбільший об'єм продажів після Підприємства В.

1) Розрахуємо ціна на продукцію підприємств за формулою:

$$P = C \cdot (E / 1+E)$$

де C – прямі витрати на виробництво продукту;

E – цінова еластичність.

$$\text{Підприємство А: } 25 \cdot \frac{-2,32}{1 + (-2,32)} = 43,94$$

$$\text{Підприємство Б: } 40 * \frac{-1,9}{1 + (-1,9)} = 84,44;$$

$$\text{Підприємство В: } 30 * \frac{-2,5}{1 + (-2,5)} = 50,00$$

$$\text{Підприємство Г: } 15 * \frac{-1,21}{1 + (-1,21)} = 86,43$$

- 2) *Визначимо відношення ціни на продукцію кожного підприємства до ціни продукції пріоритетного конкурента:*

$$A: \frac{43,94}{50} = 0,89; \quad B: \frac{84,44}{50} = 1,69;$$

$$B: \frac{50}{84,44} = 0,59; \quad G: \frac{86,43}{50} = 1,73.$$

- 3) *Визначимо відношення собівартості продукції кожного підприємства до собівартості продукції пріоритетного конкурента:*

$$A: \frac{43}{42} = 1,02; \quad B: \frac{41}{42} = 0,97;$$

$$B: \frac{42}{41} = 1,02; \quad G: \frac{20}{42} = 0,47.$$

Таким чином, ми отримали співвідношення максимально допустимих цін і собівартості продукції по кожному підприємстві, які необхідно показати на матриці конкурентоспроможності (рис. 7).

$$A (0,89; 1,02); \quad B (1,69; 0,97);$$

$$B (0,59; 1,02); \quad G (1,73; 0,47).$$

Знаходження в «північно-західному» і «південно-східному» квадрантах говорить про те, що підприємство перебуває або в край небезпечному становищі, або в ідеальній ситуації відповідно. *Позиціювання в «південно-західному» квадранті передбачає використання підприємством стратегії лідерства в витратах. Позиціювання в «північно-східному» квадранті передбачає стратегію диференціації.*

Підприємства Б і Г знаходяться в «південно-східній» квадранті (зона сприятливих відхилень), тому вони можуть вибирати стратегію диференціації за рахунок вищих цін в порівнянні з конкурентами, або стратегію лідерства у витратах,

оскільки собівартість продукції Підприємств Б і Г нижчий ніж у конкурентів.

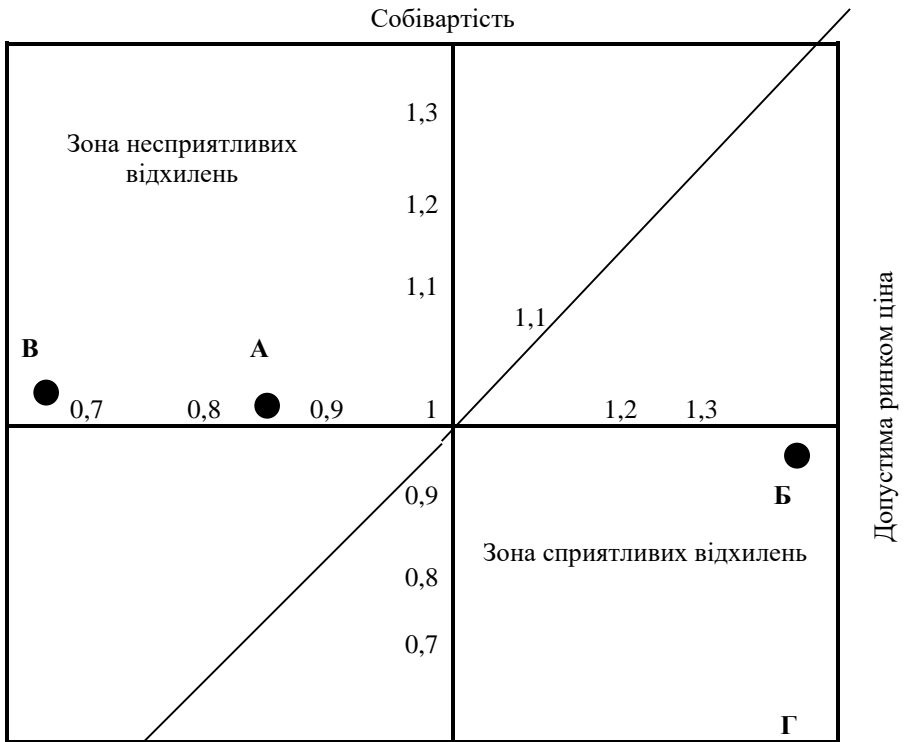


Рис. 7. Матриця конкурентоспроможності

Підприємства А і В знаходяться в зоні несприятливих відхилень, тому їм необхідний пошук виробництва і збуту нової, більш конкурентоздатної продукції, за рахунок скорочення або продажу старих підрозділів або удосконалення шляхом впровадження нових розробок, «ноу-хау».

ТЕМА 7. МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Найпопулярнішою методикою проведення портфельного корпоративного аналізу є використання матричних методів: БКГ,

Мак-Кінсі, АДЛ і інші.

Вони в основному зводяться до побудови *двовимірних матриць* (можуть бути і з більшим числом вимірів). На одній з осей двовимірної матриці відкладаються показники оцінки стану або перспектив розвитку ринку, СЗГ (частіше на вертикальній), а на другій – (частіше на горизонтальній) – показники оцінки конкурентоспроможності відповідних СОБ підприємства. На перетині шукають відповідні стратегії.

7.1 МАТРИЦЯ БКГ

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники, *дві змінні*: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 8).

1. *Відносна частка ринку* – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше – то в ліву (>1). Горизонтальна вісь («частка ринку») варіюється від 0.1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.

2. *Темп зростання ринку* – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (*квадранти матриці*), які отримали загальноновизнані нині *маркетингові назви*: «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки». В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства

(СБО), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається *відповідна стратегія* даного бізнесу (рис. 9).

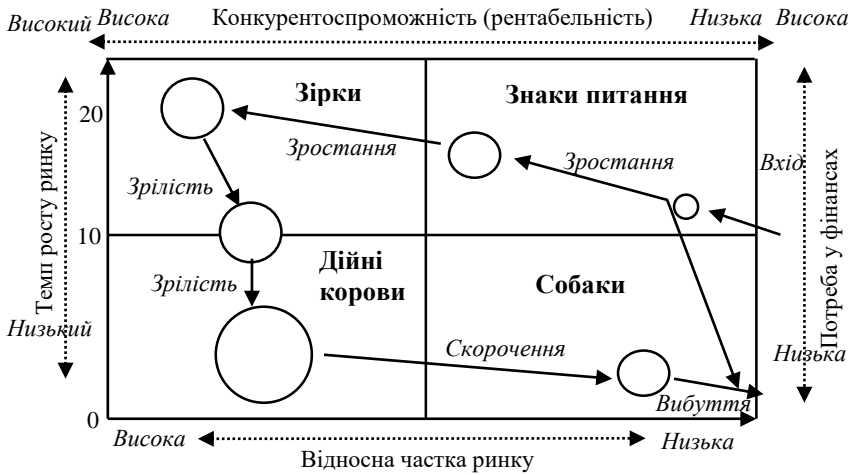


Рис. 9. Матриця БКГ „зростання – частка ринку”

Альтернативні стратегії за матрицею БКГ Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформуванати наступні альтернативні стратегії:

Стратегія 1. «Збільшення частки ринку» – перетворення «знаків питання» на «зірки». А для «зірок» – утримання, подальше збільшення і оптимізація частки ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «знак питання» потребує значних інвестицій.

Стратегія 2. «Збереження частки ринку» – це стратегія для СБО, які перебувають в позиції «дійні корови», причому сильні «дійні корови», знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, кошти від «доїння» направляються в СБО з товаром, що виходить на ринок і розвивається («знаки питання»), а також на інновації.

Стратегія 3. «Збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах на віть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких «корів», що не мають майбутнього і для таких же «знаків питання» та «собак».

Стратегія 4. «Ліквідація бізнесу» – застосовується для СБО, що перебувають в позиції «собаки» і «знаки питання», які низько прибутковими і не мають перспектив розвитку. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються («знаки питання», «зірки»).

Завдання № 13. Практичне використання матриці БКГ

До портфеля підприємства «Комфорт-техніка», що виробляє побутову техніку, включено п'ять видів діяльності. Дані про обсяги продаж цих СБО наведено у таблиці 16.

1. Використовуючи матрицю БКГ, проаналізуйте портфель підприємства і зробіть відповідні висновки.
2. Чи є серед СБО лідери на ринку ?
3. Яку стратегію доцільно реалізувати у кожній СБО?

Таблиця 16

Обсяги продажів підприємства «Комфорт-техніка»

СБО	Обсяг продажів, млн. шт.	Число конкурентів	Продажі трьох основних конкурентів, млн. шт.	Темп зростання ринку, %
I	1.2	6	1,4/1,3/1.0	13
II	3,8	10	3.8/2,8/2.4	6
III	3.0	19	3.0/3.0/2.0	20
IV	0.6	8	3.3/2,5/1.8	5
V	6.0	4	6,0/1.5/1.3	5

7.2 МАТРИЦЯ «ПРИВАБЛИВІСТЬ – КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ» («MCKINSEY» – «GENERAL ELECTRIC»)

Більш детальний варіант матриці Бостонської консалтингової групи був запропонований компанією «General Electric» у співпраці з консультативною компанією «McKinsey», яку називають матриця «привабливість – конкурентоспроможність». Структура цієї матриці та стратегічні рішення, які рекомендуються, показані на рис. 10.

Найхарактерніші позиції знаходяться в кутових квадратах матриці. Проміжні позиції часто важко інтерпретувати, оскільки висока оцінка одного параметра може поєднуватися з низькою

оцінкою іншого або є середні оцінки за всіма критеріями. Особливістю матриці є те, що її можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції. В матриці виділяють стратегічні альтернативи, які відповідають певним категоріям СОБ у матриці «зростання – частка ринку»:

– Зона А (низька привабливість – слабка конкурентоспроможність) – це найневигідніша зона. Стратегічна орієнтація – продовження діяльності без інвестицій, як це властиво для категорії «собак».

– Зона В (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність) за основними ознаками відповідає «знакам питання». Стратегія – інвестування або вихід з ринку.

– Зона С (висока привабливість – сильна конкурентоспроможність) найвигідніше положення, аналогічне «зіркам».

– Зона Д (низька привабливість – сильна конкурентоспроможність) відповідає «грошовим мішкам». Пріоритетна стратегія – низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат.

Привабливість галузі	Висока	В Селективне зростання		С Агресивне зростання
	Середня			
	Низька	А Деінвестування		Д Низька активність
		Низька	Середня	Висока
		Конкурентоспроможність		

Рис. 10. Матриця портфельного аналізу «McKinsey» – «General Electric»
(Матриця «привабливість – конкурентоспроможність»)

Проміжні зони матриці займають менш чіткі позиції, які важче інтерпретувати, тому що середня оцінка може означати поєднання високої оцінки для одного критерію з низькою оцінкою для іншого або ж середні оцінки для двох критеріїв.

Основні показники (індикатори), що використовуються для оцінки привабливості галузі (ринку):

- розмір ринку;
- темпи зростання;
- конкурентна ситуація;
- рівень цін;
- прибутковість;
- технологічний рівень;
- державне регулювання;
- чутливість до загальногосподарської кон'юнктури.

Конкурентоспроможність СОБ визначається за такими показниками:

- розмір;
- темп зростання;
- частка ринку за сегментами;
- прихильність покупців;
- прибутковість;
- ефективність розподілу;
- технологічний потенціал;
- гнучкість;
- організаційна структура

Завдання № 14. Побудова матриці «MCKINCEY»

Проаналізуйте діяльність підприємства, на якому проходили практику і на їх основі побудуйте матрицю «McKincey». Зробіть відповідні висновки.

Методичні рекомендації: розглянемо методику виконання на прикладі приведеному в табл. 17, 18 і на рис.11:

Крок №1: визначте критерії для оцінки конкурентоспроможності Вашого товару або скористайтеся даними табл. 17.

Крок №3 Визначення вагу (важливості) кожного критерію привабливості і конкурентоспроможності.

Крок №4 Оцініть кожен сегмент від 1 до 10, де 1 - найменш відповідає твердженням в стовпці А, а 10 - максимально відповідає твердженням.

Крок №5 Розрахуйте загальний бал конкурентоспроможності і привабливості з урахуванням важливості критерію.

Таблиця 17

Оцінка конкурентоспроможності товару на ринку

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактора	Оцінка вираженості фактора от 1 до 10		Підсумкова оцінка Сегмент 1	Підсумкова оцінка Сегмент 2
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2	7,25	5,69
Товар компанії має унікальну перевагу (унікальні властивості, унікальні технології, унікальну бізнес-модель)	27%	8	3	2,16	0,81
Товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від використання товаром	20%	9	9	1,8	1,8
Сила бренду, під яким реалізується товар порівнянна або вище, ніж у конкурентів (бренд має хороший імідж, високий рівень знання, лояльність аудиторії)	15%	5	10	0,75	1,5
Компанія володіє достатніми ресурсами для функціонування на новому ринку (фінансові, трудові, часові, кваліфікація)	12%	7	4	0,84	0,48
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватися до ринкових змін	10%	9	7	0,9	0,7
Рівень конкуренції в сегменті низький (гравці малоактивні, ринок не насичений і не поділений)	8%	2	2	0,16	0,16

Повільна реакція з боку конкурентів на діяльність компанії	8%	8	3	0,64	0,24
--	----	---	---	------	------

Крок №6 Додайте аналізовані сегменти в матриці відповідно до кількості набраних балів, рис. 11.

Крок №7: визначте критерії для оцінки привабливості ринку, на який Ви хочете увійти або поточного ринку, табл. 18 Дану таблицю заповнюємо аналогічно як і попередню.

Крок №8. Зробіть висновки і підготуйте план робіт.

Таблиця 18

Оцінка привабливості ринку

Критерії привабливості сегмента	Вага фактора	Оцінка вираженості фактора от 1 до 10		Підсумкова оцінка Сегмент 1	Підсумкова оцінка Сегмент 2
		Сегмент 1	Сегмент 2		
	100%			8,10	4,75
Обсяг продажів сегмента високий	12%	10	8	1,2	0,96
Темпи зростання сегмента високі або перевищує темпи зростання ринку	10%	9	5	0,9	0,5
Кількість гравців в сегменті трохи	9%	3	2	0,27	0,18
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або знаходяться на низькому рівні	10%	8	4	0,8	0,4
Існують можливості для розширення асортименту в сегменті	5%	10	9	0,5	0,45
Низький рівень культури використання продукту (означає є можливість зростання)	14%	8	4	1,12	0,56
Сила конкуруючих брендів не велика (низький рівень знання,	12%	8	3	0,96	0,36

лояльності, несформований імідж продукту)					
На ринку існують незадоволені і приховані потреби	15%	7	2	1,05	0,3
Прогнозується довгострокове зростання сегменту	8%	10	8	0,8	0,64
Ризики впливу зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціальних тенденцій) мінімальні	5%	10	8	0,5	0,4

Привабливість сегмента	Висока (8-10 балів)		Сегмент №1	
	Середня (4-7 бали)		Сегмент №2	
	Низька (0-3 бала)			
		Низька (0-3 бала)	Середня (4-7 балів)	Висока (8-10 балів)
Конкурентоспроможність товару компанії в сегменті				

Рис. 11. Матриця «McKinsey»

Контрольні питання:

1. До яких методів належать генерації альтернатив на бізнес-рівні?
2. Для яких товарів доцільно проводити аналіз життєвого циклу?
3. Яка модель бізнес-стратегії ґрунтується на такій закономірності: витрати на одиницю продукції, які

вимірюються в стабільних грошових одиницях зменшуються на фіксований процент при кожному подвоєнні випуску продукції?

4. На чому ґрунтується аналіз портфеля продукції?
 5. Що відбувається за результатами портфельного аналізу?
 6. Які обмеження передбачаються при застосуванні матриці БКГ?
 7. Якими шляхами може відбуватися розширення ділової активності організації згідно з моделлю «товар-ринок»?
- Як у матриці БКГ класифікують СГЦ? Перелічіть їх особливості.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. осіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко– К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
2. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. Фабула, 2019 – 324 с.
3. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: [підручник] /М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
4. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій [підручник] / В. П. Сладкевич ; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К. : Персонал, 2008. – 495 с
5. Стратегічне управління: метод. рекомендації для виконання практичних завдань для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навч. спец. 281 «Публ.упр. і адмін.», 073 «Менеджмент»/ Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка; упоряд. О. В. Дудник.- Харків: [б. в.], 2019.- 94 с.
6. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / [Наливайко А. П. та ін.] ; за ред. проф. А. П. Наливайка ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2015. 398 с.
7. Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. Розділ 5. С. 54-82. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf

Навчальне видання

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання економічних та управлінських спеціальностей

Упорядник:

ДУДНИК Олена Василівна
СМІГУНОВА Олена Вікторівна
ЗАБРОДСЬКА Любов Давидівна
МІНЕНКО Софія Іванівна

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.
Ум. друк. арк. 3,88.
Тираж 50 пр.
Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44