

Міністерство науки та освіти України
Донбаська державна машинобудівна академія

О.В.Шимко,
С.М. Грибкова,

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Навчально-методичний посібник

Краматорськ 2009

УДК 658.012
ББК 65.290я73
Ш 61

Рецензенти:

Останкова Л.А., д-р економ. наук, професор, Краматорський економіко-гуманітарний інститут;

Ковальов М.В., д-р економ. наук, професор, Українська інженерно-педагогічна академія;

Шимко О.В.

Ш 61 Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник / О.В. Шимко, С.М. Грибкова. – Краматорськ: ДДМА 2009. – 132 с.
ISBN

У навчальному посібнику висвітлено основні теоретичні і практичні теми згідно з навчальною програмою з стратегії підприємства при підготовці бакалаврів.

Для покращення засвоєння теоретичного матеріалу і закріплення вміння та навичок із стратегії підприємства наданий матеріал до самостійної роботи студентів.

УДК 658.012
ББК 5.290я73

ISBN

© О.В. Шимко, С.М. Грибкова, 2009
© ДГМА, 2009

ЗМІСТ

Вступ

1 КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З КУРСУ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

1.1 Основи стратегічного планування

1.1.1 Характеристика ринкових ситуацій у світовій практиці

1.1.2 Структура стратегічного плану

1.1.3 Принципи стратегічного планування

1.2 Характеристика типів і видів стратегічного планування

1.2.1 Етапи стратегічного планування

1.3 Цілі, задачі та види стратегій підприємства. Умови їх складання

1.3.1 Типи і види стратегій підприємства

1.3.2 Умови складання стратегій

1.3.3 Прогнозування та його роль у процесі побудови стратегій

1.3.4 Аналіз можливих варіантів формування стратегії у стратегічному плані

1.4 Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегій

1.4.1 Методи здобуття та обробки інформації

1.5 Особливості складання корпоративної стратегії

1.5.1 Коротка характеристика видів корпоративної стратегії

1.5.2 Стратегічні зміни на промислових підприємствах та їх спрямованість

1.5.3 Особливості формування місії і цілей діяльності підприємства

1.5.4 Особливості побудови структури корпоративної стратегії

1.5.5 Методи вибору корпоративної стратегії підприємства

1.6 Конкурентний аналіз створення ділової (конкурентної) стратегії

1.6.1 Еволюція теоретичних поглядів на конкуренцію

1.6.2 Процес оцінювання конкурентоспроможності продукції

1.6.3 Конкурентний аналіз підприємства та його спрямованість при розробці стратегій

1.6.4 Стратегії конкурентоспроможності та їх формування в залежності від типу підприємства

1.6.5 Умови вибору окремих видів конкурентних стратегій

1.7 Особливості формування функціональних стратегій

1.7.1 Стратегії маркетингової діяльності та їх характеристика

1.7.2 Стратегія управління персоналом та її характеристика

1.7.3 Фінансові стратегії та їх характеристика

1.7.4 Виробнича стратегія

1.7.5 Стратегії інноваційної діяльності та їх характеристика

- 1.7.6 Стратегії ціноутворення та їх характеристика
- 1.8 Особливості реалізації стратегій
 - 1.8.1 Етапи реалізації стратегії. Функції вищого керівництва
 - 1.8.2 Особливості реалізації корпоративних стратегій
 - 1.8.3 Автоматизація процесів реалізації стратегій
- 1.9 Стратегічний контроль
 - 1.9.1 Організація обліку виконання стратегічних планів
 - 1.9.2 Організація контролю виконання стратегічних планів
 - 1.9.3 Види стратегічного контролю на підприємствах
 - 1.9.4 Оцінка стратегій та її результативність
- 2 ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЗА КУРСОМ
«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»
 - 2.1 Зовнішній і внутрішній аналізи підприємства
 - 2.1.1 Практичне заняття 1. Зовнішній аналіз підприємства
 - 2.1.2 Практичне заняття 2. Внутрішній аналіз підприємства
 - 2.2 Конкурентний аналіз визначення конкурентного статусу та конкурентної позиції підприємства
 - 2.2.1 Практичне заняття 3. Визначення конкурентного статусу підприємства
 - 2.2.2 Практичне заняття 4. Визначення конкурентної позиції підприємства
- 3 ПЛАНИ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ ДО КУРСУ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»
 - 3.1 Практичні завдання до самостійної роботи
 - 3.1.1 Практичне завдання 1. Аналіз мікро оточення підприємства
 - 3.1.2 Практичне завдання 2. Аналіз макро оточення підприємства
 - 3.1.3 Практичне завдання 3. Визначення конкурентоспроможності продукції
 - 3.1.4 Практичне завдання 4. Визначення обсягів інвестицій у підтримку конкурентоздатності продукції
 - 3.1.5 Практичне завдання 5. Розробка функціональних стратегій
 - 3.2 Тести до самостійної роботи
 - 3.3 Теми рефератів до самостійної роботи
- 4 КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»
 - 4.1 Критерії оцінки виконання контрольної роботи
 - 4.2 Критерії оцінки захисту контрольної роботи
 - 4.3 Критерії оцінки іспиту за курсом «Стратегія підприємства»
 - 4.4 Визначення підсумкового рейтингу за курсом «Стратегія

підприємства»

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ЗА КУРСОМ

ДОДАТОК А. Фактори макросередовища, що впливають на роботу підприємства

ДОДАТОК Б. Фактори мікросередовища, що впливають на роботу підприємства

ДОДАТОК В. Фактори внутрішнього середовища підприємства

ДОДАТОК Д. Завдання до захисту контрольної роботи за курсом «Стратегія підприємства» (заочна форма навчання)

ДОДАТОК Ж. Екзамен з курсу «Стратегія підприємства» для спеціальності 7.050.107 «Економіка підприємства»

ВСТУП

Не випадково «Стратегія підприємства» стала навчальною дисципліною. Необхідність даного курсу викликана невідкладною потребою у формуванні фахівця, здатного приймати оптимальні рішення, пов'язані з майбутнім функціонуванням підприємства, постійно узгоджувати поточну діяльність із стратегічними цілями, забезпечити адаптацію підприємства до змінюваного зовнішнього середовища шляхом формування та реалізації ефективних стратегій діяльності.

Мета викладання дисципліни «Стратегія підприємства» є вивчення механізму формування стратегічного плану промислового підприємства та його складової частини – стратегії підприємства. Вивчення механізму формування стратегії передбачає комплексний аналіз факторів впливу на діяльність підприємства у ринковому господарюванні. Також вивчаються особливості складання окремих типів стратегій, умови стратегічного контролю та особливості реалізації стратегій.

Предметом дисципліни «Стратегія підприємства» є методологія розробки стратегії підприємства, тобто вивчення методів і прийомів формування його місії, мети і довгострокових цілей та вироблення раціональних шляхів їх досягнення в умовах нестабільності середовища та неповноти інформації про його майбутній розвиток.

Перехід до ринкових відносин кардинально змінює погляди на стратегічне планування та якість формування стратегій промислового підприємства, що створює умови для найкращого використання техніки та людей у процесі складання прогнозів діяльності та планів майбутнього розвитку, тим самим підвищуючи ефективність таких розрахунків.

На перший план висувуються нові цілі стратегічного плану, що розглядають його як гнучкий план, здатний в будь-яку мить перебудуватися на нові напрямки діяльності у разі неефективності діючих. Як оптимальний план, він забезпечує мінімальні витрати при реалізації. Як перспективний план, він створює сприятливі умови для одержання конкурентних переваг.

Все це говорить про багатоплановість задач, що стоять перед стратегією підприємства, вирішення яких дозволить відповісти на питання, що треба робити на підприємстві, щоб успішно хазяйнувати.

Завданнями вивчення курсу «Стратегія підприємства» є теоретичне засвоєння основ стратегічного планування та його ролі у системі управління підприємством, а також засвоєння основних методологічних прийомів формування стратегій. Вивчення дисципліни вміщує процеси ознайомлення із сучасним станом економічної ситуації на момент складання стратегії підприємства, вивчення основних видів стратегій і умов їх пристосування на підприємстві, а також набуття теоретичних та практичних засад при аналізі і розробці положень стратегії з використанням різних методів та засобів.

В результаті вивчення дисципліни «Стратегія підприємства» фахівець повинен знати:

- Отримати знання, що необхідні для вирішення задач, що виникають у господарчій діяльності підприємства при обиранні раціональних варіантів планово-організаційних рішень;
- Отримати навички виконання аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів;
- Оволодіти методикою складання різних видів стратегій підприємства;
- Знати структуру стратегічного плану підприємства та етапи його формування;
- Оволодіти методикою складання плану реалізації розроблених стратегій підприємства;
- Оволодіти основами складання стратегічних прогнозів перспективних видів та напрямків діяльності підприємства;
- Виконувати стратегічні обґрунтування використання стратегій та стратегічних прогнозів.

Фахівець повинен виконувати розрахунки рівня впливу факторів на діяльність підприємства, проводити зовнішній, внутрішній та конкурентний аналізи підприємства, розробляти заходи по усуненню, або розвитку суттєвих спливаючих факторів, використовувати такі заходи та виконані аналізи при складанні стратегій підприємства та стратегічних портфелів.

Авторами розділів є: О.В. Шимко, канд. техн. наук, доц. вступ, розділи 1, 2, 3.1.5, 3.3, 4, додатки; С.М. Грибкова, канд. техн. наук, доц. розділ 3.1.1 - 3.1.4, 3.2.

1 КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З КУРСУ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

Вивчення дисципліни «Стратегія підприємства» здійснюється за структурно-логічною схемою надання матеріалу, яка надана на рис. 1.1.

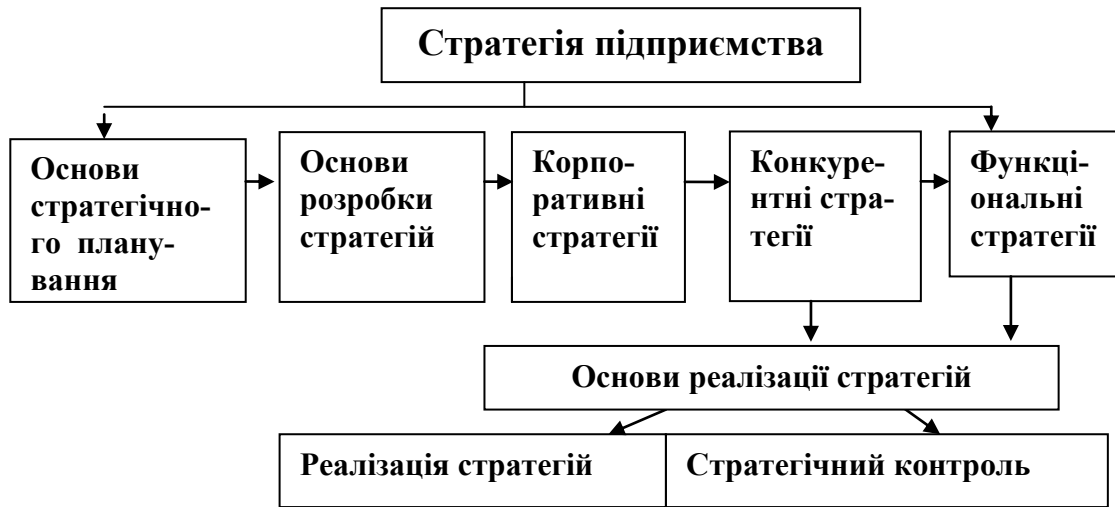


Рисунок 1.1 – Структурно-логічна схема курсу «Стратегія підприємства»

1.1 Стратегічне планування як джерело формування цілей і завдань створення стратегій

Планування – це аналітична робота над визначенням цілей, які підприємство має досягти за певний проміжок часу та способів їх досягнення. Існують різні види планування, що становлять систему.

Стратегічне планування, як один із важливих видів планування, з'явилося на певному етапі процесу еволюційного розвитку цієї системи.

Стратегічне планування виникло наприкінці 60-х років ХХ ст. в умовах світової економічної нестабільності, коли передбачити, що буде з підприємством завтра, – важко. На цей час виробнича ера, ера масового насичення товарами, завершилась. Задоволення основних потреб споживача докорінно змінило структуру попиту. Споживач став набагато вимогливішим щодо якості товару, умов продаж тощо. З'являються нові галузі, зокрема з обслуговування.

Зовнішнє середовище постійно змінювалось.

Ознаки:

- а) відхід від уяви, що майбутнє має бути кращим за минуле;
- б) концепція підприємства як «відкритої системи» уже домінує над внутрішньою спрямованістю планів;
- в) планування – довгострокове;
- г) основний принцип планування: іти від майбутнього до сучасного;

д) поява стратегічного мислення: зосередженість на зменшенні загроз зовнішнього середовища і використання його можливостей для отримання прибутків у майбутньому.

Стратегічне управління. З появою стратегічного планування помітним стає такий організаційний феномен, як опір стратегічним змінам, оскільки вони достатньо суттєво впливають як на виробництво, так і на людські долі. І дійшли висновку про однакову увагу як до стратегічних, так і до поточних проблем. Але ж для їх комплексного розв'язання потрібні різні адміністративні структури, оскільки проблеми різні, вони конфліктують між собою. Особливо гостро постала проблема реалізації стратегічних планів. Цим власне і викликана поява нової фази – фази стратегічного управління, яка розглядає його і реалізацію стратегічних планів (стратегічне управління) як одне ціле – це стратегічний менеджмент.

Стратегічне планування – це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Складовими системи стратегічного планування на підприємстві є:

- а) місія, головна мета і система довгострокових цілей;
- б) стратегії (корпоративна, конкурентні, функціональні, операційні);
- в) тактика;
- г) політика;
- д) крім цього, сюди можна віднести програми, правила, процедури.

Тактика – похідна стратегії, конкретні середньо і короткострокові плани з раціонального використання ресурсів, з метою реалізації стратегії.

Політика підприємства означає визначення стратегії у відкритій декларації, описі, проголошення основних напрямків діяльності підприємства. Ігор Ансофф розглядає політику як проголошені можливі розв'язки проблем в умовах ризику і невизначеності, але тільки у певних випадках. Мова йде про випадки, які регулярно повторюються. А тому члени колективу, знаючи політику у визначених сферах діяльності, негайно і самостійно приймають рішення без додаткових рішень зверху.

Правила і процедури повністю, причому письмово, деталізують політику підприємства у різних сферах діяльності, для кожного функціонального підрозділу кожної категорії працівників, в умовах повної визначеності наступних подій чи навіть в умовах незначного ризику.

Програми складаються за умов, коли відомо, що якась подія відбудеться, її наслідки, як правило, відомі і являють собою розподіл у часі послідовності дій з метою координації та спрямування виконання робіт.

Стратегічне планування – безперервний творчий процес створення стратегічного планів в обмежений проміжок часу із заздалегідь сформованими місією і цілями діяльності підприємства. Безперервність процесу стратегічного планування відбувається через дві причини:

1) Стратегічне планування забезпечує циклічне усунення невизначеності ситуації в ринкових умовах;

2) Періодичність зміни цілей діяльності підприємства під впливом мінливості ринкової ситуації.

Стратегічне планування виконується протягом строгого певного періоду часу, званого стратегічний період. Початок стратегічного періоду виникає з моменту, коли на підприємстві закінчується процес реалізації певної мети і потрібна постановка нових цілей і завдань діяльності. Результатом процесу стратегічного планування є створення стратегічного плану.

Стратегічний план – це комплексний документ, що включає основних типів і види стратегій, що забезпечують перспективи розвитку на період дії стратегічного плану (стратегічний горизонт).

Стратегія підприємства – це план перспективного виконання заздалегідь сформованих цілей і завдань. Стратегія включає спрямованість і послідовність дій з виконання цілей і завдань.

У стратегію можуть входити певні етапи тактичних дій з реалізації цілей, а саме:

1) Обґрунтовується робоча група розробників і реалізаторів стратегій.

2) Обґрунтовуються джерела фінансування стратегій.

3) Обґрунтовується обмеженість методики, розробки і реалізації стратегії.

4) Обґрунтовується обмеженість географічних зон вживання стратегій.

У стратегіях практично відсутні цифри кінцевих результатів і відсутні конкретизовані виводи по цих цифрах. Відсутність цифр пов'язана з нестабільністю ринкової ситуації. Із стабілізацією стратегії підприємство більш конкретизується цифрами.

1.1.1 Характеристика ринкових ситуацій у світовій практиці

Основним параметром, що характеризує стан ринкової ситуації вважається рівень інфляційного процесу.

Стабільною, вважається ринкова ситуація, при якій рівень інфляційного процесу не перевищує 2%. Для стабільної ринкової ситуації характерне створення стратегій, що включають окремі цифри кінцевих результатів. Наприклад: вибраний напрям діяльності підприємства розвиватиметься протягом 3 років, досягнувши якогось об'єму реалізації. Стратегічні плани можуть розроблятися до 5 років.

Ситуація нестабільна (без кризова) – це ситуація, при якій рівень інфляції більше 2% і менше 10%. В цьому випадку, при формуванні стратегічних планів, враховується прогнозований рівень інфляції і вносяться корективи в дію підприємства. Проте, підприємство планує в певних умовах

риски, коли фактичний рівень інфляції може не збігатися з планованим і фактичні результати діяльності також відрізнятимуться від планованих. Стратегічні плани можуть розроблятися до 3 років.

Ситуація нестабільна (кризисна) – це ситуація, при якій рівень інфляції вище 10%, але менше 40%. При цьому формування стратегічних планів може відбуватися максимум на 1,5 роки. Підприємство здійснює стратегічне планування на 1 рік, тобто поточний плановий період дорівнює стратегічному. Фактично результати діяльності можуть значно відрізнятися від планованих більш, ніж на 50%.

Ситуація нестабільна ринкова (гіперінфляція) – ситуація, при якій рівень інфляції більше 40%. При цьому стратегічне планування згідно теорії стратегії не має сенсу (підприємство може займатися лише поточним і оперативним плануванням).

1.1.2 Структура стратегічного плану

Стратегічний план складається із трьох взаємозв'язаних розділів, що звуться портфелями. На рис. 1.2 надана загальна структура стратегічного плану.

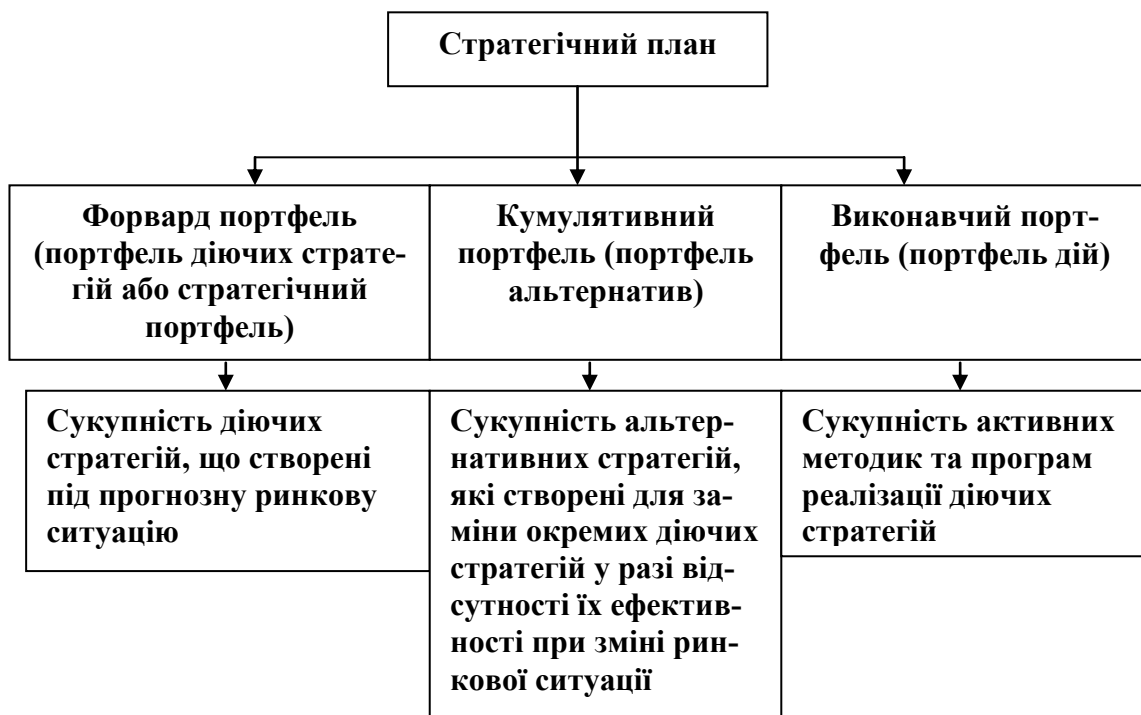


Рисунок 1.2 – Загальна структура стратегічного плану

Портфель стратегій, що діють, – розділ стратегічного плану, що включає всі необхідні види стратегій і що розробляється на період дії стратегічного плану.

Портфель альтернативних стратегій – включає набір стратегій, кожна з яких може бути реалізована лише в разі неефективності стратегій, що діють. При цьому кожна альтернативна стратегія включається в стратегічний план лише після розробки бюджету запуску стратегій.

Бюджет запуску стратегій – це фінансовий документ, що відображає вартість реалізації, закладеної у даній стратегічній дії.

Портфель активних методик реалізації стратегій – в даний портфель входять стандартні і спеціально розроблені методичні підходи до реалізації тих або інших видів стратегій, що включаються в головний портфель стратегічного плану.

За допомогою цих методичних підходів в стратегічному плані для кожної стратегії, що діє, існує власний порядок реалізації. На підставі цього порядку формують структуру підприємства (або реконструюють її), що управляє, планують штати співробітників.

1.1.3 Принципи стратегічного планування

Селективність – формування діяльності підприємства в стратегічному плані з обов'язковим утворенням ключового напрямку діяльності, тобто часткова профілізація підприємства.

Варіантність – постійне формування в черговому стратегічному плані нових напрямів або видів діяльності для того, щоб підприємство розвивалося і розширювало свої можливості. Згідно з принципом варіантності, наявність портфелю альтернатив в стратегічному плані обумовлена якраз цією необхідністю розвитку.

Комплексність – вибір будь-якого напрямку вигляду діяльності, розробку будь-якого типу і вигляду стратегії на основі комплексної оцінки відповідності цілей можливостям підприємства (виконання аналізу розриву).

1.2 Характеристика типів і видів стратегічного планування

Протягом 20–30 років ХХ ст. в Україні існувало так зване кумулятивне стратегічне планування.

Характерні ознаки:

1 Формування довгострокових планів діяльності з обов'язковою вказівкою конкретних кінцевих результатів і здійсненням суворого контролю їх виконання.

2 Підприємства самостійно визначають види напрямків діяльності, формують довгострокові плани свого розвитку та впливають на розвиток економіки країни (план п'ятирічки).

3 Підприємство вважається закритою системою, не враховуючи впливу зовнішніх чинників (довгостроковий план будується лише на підставі внутрішніх можливостей підприємства і перспектив і розвитку відповідно до п'ятирічного плану).

4 Основними показниками довгострокових планів є рівень прибутковості по періодах, економія витрат і рівень інвестування.

С 50-х до кінця 80-х рр. існувало екстраполяційне стратегічне планування.

Характерні ознаки:

1 Основою формування довгострокових планів є екстраполяційні прогнози, формування планів здійснюється від досягнутого рівня розвитку.

2 Довгострокові плани підприємство самостійне не формує, а отримує готовий план з централізованого органу – Держплану.

3 Довгостроковий план є механізмом підстібання розвитку підприємства, оскільки в кожен стратегічний період довгостроковий план збільшується від попереднього.

4 Довгостроковий план не враховує індивідуальні особливості кожного підприємства, а враховує лише вплив зовнішніх чинників, в основному, з боку держави.

Початок 90-х р. – формування і розвиток стратегічного планування (у світовій практиці стратегічне планування сильний розвиток отримав в 60-і роки).

Характерні ознаки.

1 Підприємство є відкритою системою господарювання, що піддається комплексно дії зовнішніх і внутрішніх чинників.

2 Стратегічні плани розробляються підприємствами самостійно з врахуванням ринкової ситуації, що діє на момент складання планів.

3 У стратегічних планах відсутні конкретні значення показників перспективного розвитку, а формується лише характер і спрямованість дій.

4 У стратегічних планах формуються альтернативні варіанти розвитку для забезпечення виживаності і закріплення підприємства в ринкових умовах господарювання.

У ринкових умовах господарювання стратегічне планування ділиться на види залежно від характеру інформаційної бази використовуваної при цьому.

Особливості збору інформації для стратегічного планування.

Збір інформації може здійснюватися трьома способами:

1 Передбачає збір інформації за попередні періоди розвитку підприємства. Якщо підприємство не має досвіду роботи, то інформація збирається за попередні періоди розвитку підприємств-аналогів.

2 Інформація збирається лише за поточний період діяльності. При цьому аналізується стан ринкової ситуації і дуже детально оцінюється вплив зовнішніх і внутрішніх чинників.

3 Інформація ґрунтується на прогнозах, зміні зовнішніх і внутрішніх чинників в часі. При цьому використовується методи математичного моделювання і лінійного програмування. Період складання прогнозу дорівнює подвоєному періоду дії стратегічного плану.

Виходячи з відомих способів збору інформації в практиці створення стратегічних планів існують 4 види стратегічного планування:

- Реактивне;
- Інактивне;
- Преактивне;
- Інтерактивне.

Реактивне стратегічне планування.

Планування передбачає збір вихідних даних за першим способом. Прибічники даного вигляду планування при формуванні одного, двох портфелів заперечує всі досягнення сучасного програмування і сам факт використання прогнозів вважають, що в ринкових умовах, що змінюються, також не можна покладатися на оцінку ситуації, що діє.

Лише минулий досвід роботи і побудова трендів зміни показників дає реальні залежності і функції, які можуть бути покладені в основу створення прогнозів розвитку у майбутньому.

Інактивне стратегічне планування.

Таке планування ґрунтується на другому способі збору інформації. При такому плануванні виробляється збір інформації за поточний рік діяльності підприємства з врахуванням виниклих у цей момент змін. Обробка інформації проводиться лише освоєними методами оцінки зовнішніх і внутрішніх чинників.

Преактивне стратегічне планування.

Інформаційною базою для даного виду планування є лише прогноз (третій спосіб збору інформації). У основу прогнозування лягають лише інноваційні, інформаційні технології (новітні досягнення в обробці інформації).

При формуванні стратегічного плану бере участь весь колектив підприємства знизу до верху. Думки працівників про перспективу розвитку підприємства лягають в основу анкетування з подальшою обробкою і виділенням перспективних рішень.

Інтерактивне стратегічне планування.

Стратегічний план розробляється зустрічними потоками (заздалегідь план формується в підрозділах самостійно прогнозується, здійснюється централізований в апараті вищого керівництва, далі плани об'єднуються, обробляються з врахуванням ринкової ситуації, що діє, і надається для коректування вищому керівництву підприємств. Після коректування стратегічний план готовий.

Інформаційна база формується відразу трьома способами. При такому плануванні дуже розвинене використання методів експертних оцінок. Прогнозування ґрунтується на результатах експертних оцінок.

1.2.1 Етапи стратегічного планування

Першим, найбільш суттєвим і визначальним рішенням за стратегічного планування є вибір цілей.

Основну ціль підприємства заведено називати місією. Вибір місії підприємства здійснюється з урахуванням дії чинників зовнішнього середовища.

Виходячи із загальної місії підприємства формулюють його інші стратегічні цілі.

Реальність та ефективність стратегії підприємства буде забезпечено, якщо стратегічні цілі будуть: конкретними та вимірюваними; чітко зорієнтованими у часі (коли і якої цілі треба досягнути); досяжними, збалансованими, ресурсне забезпеченими; однонаправленими та такими, що взаємно підтримують одна одну. При цьому бажано встановлювати цілі для кожного напрямку діяльності підприємства.

Після визначення місії та цілей починається діагностичний етап стратегічного планування. Важливим кроком при цьому є вивчення зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища — це безперервний процес спостереження, вивчення та контролю дії зовнішніх щодо підприємства чинників із тим, щоб своєчасно та вичерпно визначити можливості й загрози для підприємства, тобто позитивну й негативну дію зовнішніх чинників — політичних, економічних, науково-технічних, соціальних, міжнародних тощо.

Для розробки та здійснення стратегії велике значення має аналіз ринкових чинників, які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства. Ідеться передовсім про мікроекономічний аналіз попиту, пропонування та рівня конкуренції за певною системою показників. У таблиці 1.1 надані основні види аналітичних показників, що використовуються при виконанні мікроекономічного аналізу.

Таблиця 1.1 Основні показники мікроекономічного аналізу ринкових чинників

Ринкові чинники	Основні аналітичні показники
1	2
Попит	• Еволюція попиту (стабільність, вплив різних чинників, перспективи нового використання)
	• Розмір та зростання сегментів ринку

1	2
Попит	• Характеристика попиту (потреби, мотивація придбання, цінова еластичність, концентрація і прихильність покупців, надійність каналів розподілу)
Пропозиція	• Виробнича потужність продуцентів
	• Структура витрат (за видами ресурсів — робоча сила, сировина й матеріали; галузеві особливості)
	• Організаційно-економічні, технічні та соціальні проблеми продуцентів (перешкоди на вході й виході виробничих систем, форми організації
Пропозиція	виробництва, стан матеріально-технічного забезпечення, технічний рівень виробництва, конкурентоспроможність, соціальні й політичні зміни)
	• Канали розподілу (специфіка, розмір, динаміка)
	• Фінансова система (особливості круги обороту коштів, потреба в коштах, способи і джерела фінансування)
Конкуренція	• Конкуренти (ринкова позиція, частка постійних витрат, номенклатура продукції, наявність стратегічних розробок, структура капіталовкладень)
	• Конкурентний опір (існування перешкод на вході системи, ризик санкцій з боку конкурентів)
	• Замінники продукції (якість, використання)
	• Клієнти (рівень концентрації, частка закупівель у загальній сумі витрат, витрати на заміну одного постачальника іншим, загроза вертикальної інтеграції зверху)
	• Постачальники (рівень концентрації, диференціація продукції, загроза вертикальної інтеграції знизу)

Сам же процес стратегічного планування можна умовно розділити на чотири фази.

Перша фаза — фінансове планування. Воно обмежується процедурою складання річного бюджету і базується на оцінках і інтуїції вищого керівництва.

Друга фаза передбачає сполучення фінансового і довгострокового планування. Фінансові результати прогнозуються звичайно на 3 – 5 років уперед, найчастіше ґрунтуючись на результатах минулої економічної діяльності.

Недолік такого підходу полягає в тому, що майбутнє важке пророчити, використовуючи тільки фінансові показники. У наш час рішення за такою схемою приймають підприємства з нескладною організаційною структурою.

Третя фаза – концентрація уваги на факторах зовнішнього оточення: новітніх технологічних розробках, демографічних, соціальних, економічних. На основі отриманих даних і заглибленого дослідження ринків збуту можуть розроблятися альтернативні стратегії.

Четверта фаза – стратегічний менеджмент. Крім дій, що відносяться до попереднього фазам, тут підприємства основну увагу приділяють збереженню і зміцненню позицій на ринках. В даний час усі ведучі корпорації розвинутих країн в області планування використовують стратегічний менеджмент.

Аналіз розроблених стратегій і вибір оптимальної виробляється з урахуванням можливостей фірми і факторів зовнішнього оточення. Вибором стратегії в основному закінчується процес стратегічного планування.

На етапах реалізації і наступної оцінки прийнятої стратегії виявляються її сильні і слабкі сторони, при необхідності вносяться відповідні корективи. Багато підприємств після аналізу реалізації розроблених планів коректують і місію організації.

1.3 Цілі, задачі та види стратегій підприємства. Умови їх складання

Слово «стратегія» походить від грецького «strategy» (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями.

Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А. Чендлер - молодший у 1962 році. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Термін «стратегія» використовується нині в багатьох сферах суспільного життя. Щодо терміну «стратегія підприємства (фірми)», то тут існує чимало визначень. Її розуміють як:

- систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;

- план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети.

I. Ансофф під стратегією розумів один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства.

Перехід до ринкової економіки немає альтернативи, але ринок не можна об'явити, затвердити законодавчо, його необхідно формувати.

Складність цього процесу в тому, що одночасно необхідно здійснювати термінові як стабілізаційні, так і реформаційні заходи. Життєво важливим являється зупинка спаду виробництва, проведення антиінфляційних заходів, подолання державного монополізму, поступове формування ринкових структур, для здорової конкуренції між ними.

Конкуренція за допомогою ринкових цін забезпечує збалансоване співвідношення між суспільними потребами і суспільним виробництвом, тобто включається механізм ринкового регулювання.

Вихід з існуючого положення вбачається в обґрунтуванні розвитку підприємства на довгострокову та короткострокову перспективу. Тому формування стратегії розвитку підприємства та визначення основних пріоритетних напрямків діяльності є досить актуальною проблемою в сучасних умовах.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

1.3.1 Типи і види стратегій підприємства

Стратегії діляться на типів і види залежно від:

- Тип – об'єкту для якого розробляється стратегія;
- Вид – характеру поведінки в межах встановленого типа стратегій.

Виходячи з об'єктів, для яких потрібна розробка стратегій в межах окремих узятого підприємства розрізняють такі типи стратегій:

1 Загальну стратегію (корпоративну).

Як об'єкт виступає – в цілому все підприємство.

Основною метою створення загальної стратегії є вироблення єдиної лінії поведінки, яка забезпечує ефективність діяльності на період дії стратегії (стратегічного горизонту).

Корпоративна стратегія включає наступні дії:

- 1) Визначення ключового виду діяльності, відповідного профілю можливості підприємства (вироблення профільного виду діяльності);

- 2) Розробка основних напрямів діяльності, які підприємство реалізовуватиме в період дії стратегії;
- 3) Визначення загальної організаційної структури підприємства, що забезпечує максимальну ефективність діяльності підприємства;
- 4) Визначення основних географічних областей діяльності підприємства (визначення регіону діяльності);
- 5) Формування компонентів корпоративної стратегії.

Корпоративна стратегія як генеральний напрямок є стрижнем стратегічного плану підприємства. Згідно з циклом розвитку підприємства можна вибрати одну з таких корпоративних стратегій (видів):

- стратегію зростання, що відбиває намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень тощо;
- стратегію стабілізації — у разі діяльності підприємства за відчутної нестабільності обсягів продажу та прибутку;
- стратегію спаду — суто стратегію, що застосовується за глибокої кризи підприємства.

Корпоративна стратегія зростання – передбачає, що за всіма ключовими пунктами створення стратегії планується значні зростання показників конкуренції стратегії. При цьому корпоративна стратегія зростання має підвиди:

- Стратегія вертикальної інтеграції;
- Стратегія горизонтальної інтеграції;
- Стратегія диверсифікації.

Корпоративна стратегія стабілізації – передбачає закріплення істотного потенціалу підприємства, без його значного розвитку. В межах стратегії передбачається реалізація реальних можливостей підприємства і не може бути розширення цих можливостей. Корпоративна стратегія стабілізації не має стратегічних підвидів.

Стратегія згортання (спаду) – ґрунтується на формуванні ліній поведінки, що забезпечують ефективну діяльність на реальному потенціалі підприємства з подальшим скороченням організаційних підрозділів, що мають низьку ефективність, розроблених видів діяльності, елементів потенціалу підприємства (ресурси). При цьому корпоративна стратегія спаду має підвиди:

- стратегія відділення;
- стратегія розвороту;
- стратегія ліквідації.

У рамках відповідної корпоративної стратегії можна вибрати один з кількох напрямків дій, які заведено називати стратегічними альтернативами.

2 Конкурентні стратегії (ділові).

Для їх формування вибирають окремо взятий вид діяльності або окремо взятий регіон діяльності.

Мета створення конкурентних стратегій – забезпечення конкурент-

них стратегій – забезпечення конкурентних переваг (забезпечення ефектної конкурентної боротьби).

В процесі формування конкурентної стратегії виконуються наступні дії:

- 1) Виконання конкурентного аналізу (оцінка стану конкуренції);
- 2) Визначення способів ведення конкурентної боротьби;
- 3) Визначення компонентів реалізації конкурентної стратегії.

Забезпечення конкурентних переваг може бути досягнуте 3-ма характерними особливостями поведінки підприємства, при цьому:

- Акцент на вартість характеристик об'єкту того, що забезпечує конкурентоспроможність (ціна і витрати);
- Акцент на експлуатаційних характеристиках об'єкту конкурентоспроможності (якості і властивості);
- Акцент на властивостях споживача та його заохоченні.

Залежно від характеру лінії поведінки підприємства при визначенні конкурентних переваг, конкурентні стратегії діляться на 3 види:

- Стратегії вартісного лідерства;
- Стратегії диференціації;
- Стратегії концентрації.

Стратегії вартісного лідерства – передбачають при виборі напряму або регіону діяльності, забезпечення конкурентних переваг лише шляхом контролю і зміни вартісних характеристик продуктів, що пропонують на ринку, відносно потенційних конкурентів.

Стратегії диференціації – передбачає забезпечення конкурентних переваг в заданому напрямі або регіоні діяльності, лише шляхом варіювання експлуатаційними характеристиками об'єкту, що пропонується на ринку (технологічні, експлуатаційні властивості і якості продуктів).

Стратегії концентрації – передбачають забезпечення конкурентних переваг шляхом виділення певних груп споживачів і задоволення їх запитів.

З Функціональний тип стратегії – як об'єкт додатка стратегії виступають функції.

Функціональна стратегія як мета передбачає забезпечення збереження і розвитку функції – видова різноманітність функціональних стратегій залежить від призначення функції.

Розрізняють функціональні стратегії:

- стратегії управління підприємством;
- стратегії управління ресурсами;
- стратегії виробництва;
- стратегії маркетингу;
- стратегії інновацій;
- стратегії ціноутворення;
- стратегії управління витратами;
- стратегії збуту;

- стратегії інвестування;
- стратегії посередницької діяльності;
- стратегії фінансів;
- стратегії емісійної діяльності;
- брокерські стратегії.

Функціональні стратегії можуть ділитися на підвиди у випадках якщо відповідна функція є складною.

Складна функція – функція, що має декілька функціональних ліній поведінки, що забезпечують загальні результати реалізації стратегії.

Наприклад:

Функція виробництва має під функції забезпечення виробництва, виконання ходу виробництва, контролю виробництва, технічної підготовки виробництва.

Тому функціональна стратегія виробництва може ділитися на декілька стратегій, званих стратегіями виробництва. Кількість операційних стратегій залежить від ліній поведінки на яких ділиться функція.

Три рівні стратегій утворюють їх ієрархічну структуру: корпоративна стратегія складається з ряду ділових і функціональних стратегій.

Порівняльні характеристики стратегічних рішень різного рівня стратегій наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльні характеристики стратегічних рішень у залежності від рівня стратегії

Характеристика стратегічного рішення	Рівень стратегії		
	корпоративна	конкурентна	функціональна
1	2	3	4
1. Тип	Концептуальний	Змішаний	Операційний
2. Пристосовність	Низька	Середня	Висока
3. Зв'язок з поточною діяльністю	Інноваційний	Змішаний	Доповнюючи
4. Ризик	Високий	Середній	Низький
5. Потенційний прибуток	Значний	Середній	Невеликий
6. Витрати	Значні	Середні	Помірні
7. Часовий період дії стратегії	Довгий	Середній	Короткий
8. Гнучкість	Висока	Середня	Низька
9. Кооперація	Значна	Помірна	Невелика

1.3.2 Умови складання стратегій

Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто, стратегія підприємства має ієрархічну будову.

Ієрархія стратегій означає аранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства.

У мультибізнесовому підприємстві (багатопрофільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотири рівні стратегій, до яких входять:

- 1 Корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною.

- 2 Конкурентні (ділові) стратегії.

- 3 Функціональні стратегії.

- 4 Операційні стратегії.

У однобізнесовому підприємстві (вузькопрофільному, що виробляє однотипну продукцію) застосовують три рівні стратегій, до яких входять:

- 1 Корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною.

- 2 Функціональні стратегії.

- 3 Операційні стратегії.

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи. Найпростіша послідовність етапів формування стратегії підприємства наступна.

На першому етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

На другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

На четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.

На шостому – готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

На сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується.

Ієрархія стратегій підприємства із розподіленням на рівні утворення надана на рис.1.3.

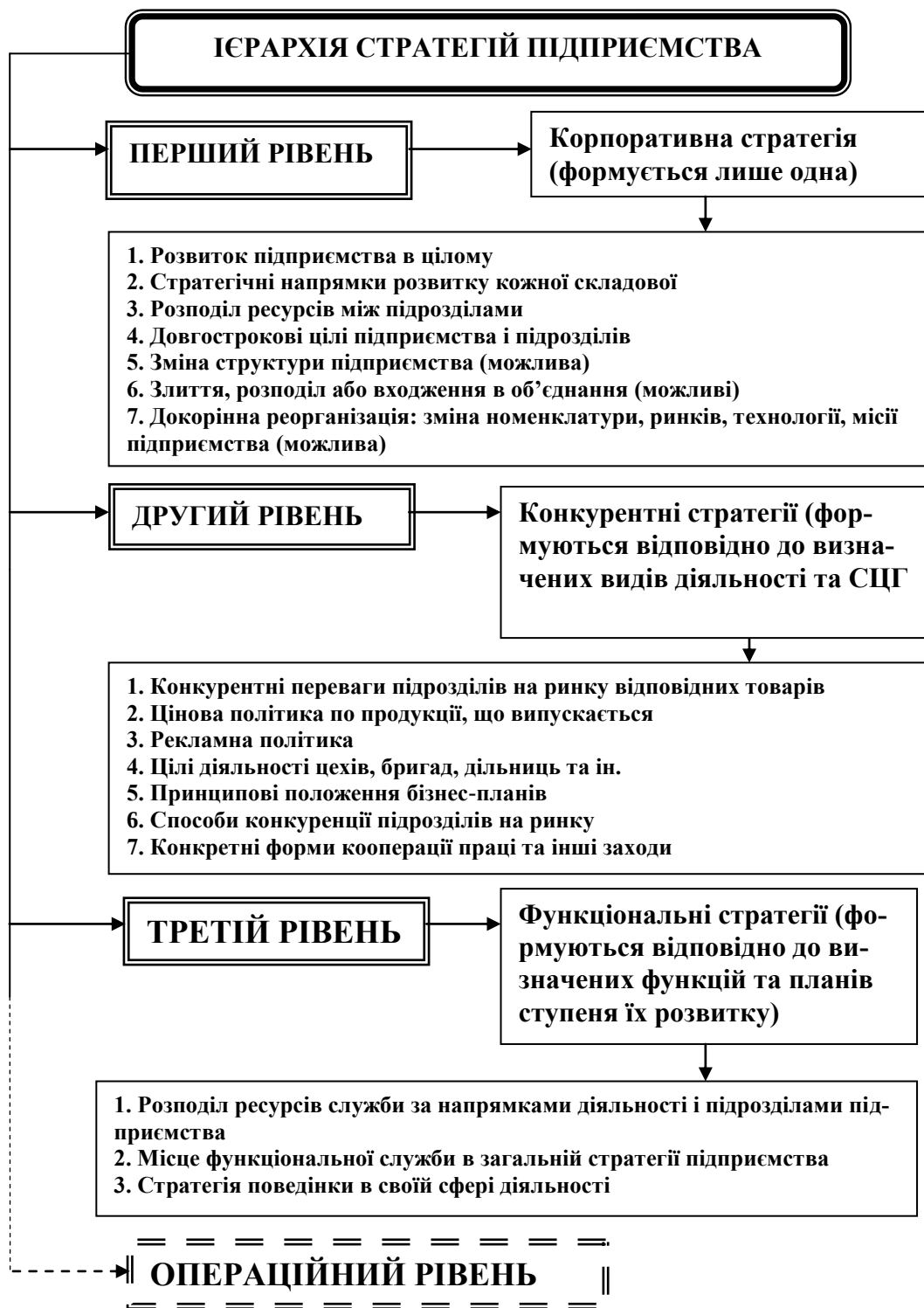


Рисунок 1.3 – Ієрархія стратегій підприємства

Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління.

Він передбачає крім восьми етапів також:

- організацію реалізації стратегії (9-й етап);
- практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап);

- зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів.

Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними.

До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес.

Організація розробки стратегії на підприємстві передбачає відбір кадрів розробників, організацію їх роботи і контроль, зміну організаційної структури управління відповідно до потреб стратегічного менеджменту, розвитку в кадрів стратегічних здібностей та інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки стратегії.

Добір людей і перевірка виконання становить основу керування будь-яким процесом, а надто – процесом стратегічного планування.

Оскільки стратегічне планування і стратегічні зміни на підприємстві приводять до певних, часто кардинальних, змін усталеної поведінки персоналу, нерідко помітно впливають на людські долі (закриваються окремі підрозділи, скорочується виробництво, змінюється географія розміщення підрозділів тощо), остільки надзвичайно важливо, щоб у розробці стратегії було, в першу чергу, по-справжньому зацікавлене вище керівництво підприємства.

Причому, від рівня його стратегічного мислення, від рівня підготовки в цілому суттєво залежатиме якість і дієвість стратегічного плану. В усіх інших випадках стратегічний план буде формальним.

Для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегічного плану на великих підприємствах доцільно створювати відділи стратегічного розвитку на чолі із заступником першого керівника.

На середніх і малих підприємствах дані функції має здійснювати планово-економічна служба господарства, а куратором проблеми стратегічного розвитку знову ж таки має заступник керівника підприємства або й сам керівник.

До розробки стратегічного плану залучаються всі функціональні служби, спеціалісти і керівники всіх рівнів (звідси і необхідність в кураторстві заступника директора чи й самого директора), а також експерти і науковці з інших інститутів.

Для формування стратегічного плану (або окремих проектів) можуть створюватись спеціальні тимчасові робочі групи із залученням кадрів з усіх відділів господарства.

1.3.3 Прогнозування та його роль у процесі побудови стратегій

І планування, і прогнозування необхідні підприємству для передбачення майбутнього.

У сенсі передбачення майбутнього прогнозування є дією, що випереджає планування.

З точки зору існування прогнозування як незалежної дії те прогнозування здійснюється лише на певних стадіях планування, передуючи самій розробці планів. Так прогнозування використовується на наступних стадіях планування:

- аналіз середовища і визначення умов для формування стратегії підприємства;
- реалізація планів (для оцінки можливих результатів і їх відхилення від планованих показників).

Прогнозування ширше планування, оскільки містить інформацію про показники і достаток зовнішнього середовища за періоди, планові, що значно перевищують.

Для прогнозування майбутнього підприємства використовуються певні типи прогнозування.

Творче прогнозування.

Прогнозування на основі творчого погляду на майбутнє і суб'єктивних знань прогнозіста, його інтуїції. Такі прогнози мають вид літературного опису майбутнього, що представляється, і є доповненням до вивіренних обґрунтованих прогнозів.

Пошукове прогнозування від минулого до майбутнього.

Прогнозування починають, ґрунтуючись на наявній інформації, послідовно проникаючи в майбутнє. Існують два підходи до пошукового прогнозування: екстраполяційний (прогноз як проекція минулого в майбутньому) і альтернативний (декілька варіантів прогнозу з врахуванням змін зовнішнього середовища, причому кожен варіант прогнозу є самостійним сценарієм майбутнього).

Нормативне прогнозування.

Воно ґрунтується на попередньому визначенні спільних цілей і стратегічних орієнтирів в майбутньому і подальшому оцінюванні розвитку виходячи з цих цілей і орієнтирів

Існує наступна класифікація прогнозів.

1) за тимчасовою ознакою: короткострокові (на один рік), середньострокові і довгострокові;

2) по типах прогнозування: пошукові, нормативні і творчі;

3) по можливому впливу на майбутнє підприємства: активні (реалістичні показники майбутнього реальний вплив на зовнішню середовищу) і пасивні (підприємство не збирається використовувати прогнози для активних дій, а лише приймає у вигляді інформації про достаток);

4) по ступеню вірогідності розвитку подій: інваріантні (підприємство розраховує на високий ступінь визначеності майбутнього і відповідно прогноз містить лише один варіант розвитку подій) і варіантні (ґрунтуються на допущенні ступеня невизначеності майбутнього і, відповідно розробці декількох варіантів розвитку подій);

5) по способах надання результатів прогнозів: точкові (варіант прогнозу містить лише одне значення прогнозованого показника) і інтервальні (прогнози майбутнього з певними інтервалами, діапазонами прогнозованого показника).

1.3.4 Аналіз можливих варіантів формування стратегії у стратегічному плані

Формування стратегії підприємства, на наш погляд, є одним з ключових методичних питань стратегії підприємства. Проаналізувавши різні підходи до даної проблеми, читач, вважаємо, самостійно вибере найбільш відповідну для конкретної ситуації стратегію свого підприємства.

Пропонується наступні етапи маркетингових досліджень для формування ринкової стратегії підприємства:

- 1) визначення стратегії поведінки підприємства на ринку;
- 2) визначення стратегії обхвату ринку;
- 3) вибір цільового сегменту ринку;
- 4) формування стратегії розробок нових товарів;
- 5) вибір ресурсної стратегії;
- 6) вибір стратегії ціноутворення;
- 7) вибір методів і способів поширення товарів;
- 8) формування стратегії стимулювання збуту товарів;
- 9) формування стратегії реклами товару;
- 10) формування стратегії зростання підприємства.

Розглянемо концептуальні основи виконання кожного етапу для формування кожного етапу ринкової стратегії підприємства.

Стратегія поведінки підприємства на ринку визначається конкурентоспроможністю підприємства та його товарів, рівнем науково-технічного потенціалу на основі аналізу сітки розвитку товару і ринку (таблиці 1.3).

Таблиця 1.3 Стратегія поведінки підприємства на ринку

	Розвиток товару	
	Існуючі товари	Нові товари
Існуючі ринки	Глибоке проникнення товару на ринок	Диверсифікація (новий товар на новий ринок)
Нові ринки	Розширення межі ринку	Розробка нового товару

Найдешевшою стратегією є перша, по якій немає необхідності розробляти новий товар і шукати нові ринки. Ця стратегія може бути реалізована тільки для конкурентоздатного товару, що випускається підприємством. Для не конкурентоздатного товару можливі стратегії номер три або чотири.

Формування стратегії розробок нових товарів засноване на тому, що швидко міняються смаки споживачів, технології виготовлення і застосу-

вання товарів (задоволення потреб), конкурентна ситуація на ринку відповідно до закону конкуренції і т.д. Отже, у кожного підприємства повинна бути своя програма розробки нових товарів.

Підприємство може дістати новинки двома способами.

По-перше, шляхом придбання з боку, тобто купивши цілком яке - те підприємство, патент або ліцензію на виробництво потрібного товару.

По-друге, завдяки власним зусиллям, тобто створивши у себе відділ досліджень і розробок.

1.4 Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегій

Розробка стратегії не можлива без регулярного потоку інформації про стан зовнішнього і внутрішнього середовища, про хід реалізації стратегії.

Збір та аналіз стратегічної інформації і представлення її стратегічним менеджерам організовують відділи стратегічного планування (якщо вони створені) або спеціально призначені працівники підприємства.

Інформація – дані, які характеризують стан певної ситуації.

У стратегії інформація необхідна для визначення в майбутньому необхідної методики розробки стратегії, необхідного рівня показників діяльності і необхідного стану робочої ситуації.

Всю інформацію можна розділити на 2 типи:

- первинна;
- вторинна.

Первинна інформація виходить без попередньої аналітичної обробки.

Вторинна інформація виходить після аналітичної обробки.

Оцінку інформації виробляють по трьох основних характеристиках: точність, об'єм, цінність.

Інформація поступає для розробки і реалізації стратегії весь період існування стратегій. При чому, для розробки стратегій пріоритетною є первинна інформація, а для стадій реалізації стратегій і здійснення стратегічного контролю пріоритетною є вторинна інформація.

На стадії розробки стратегії пріоритетність первинної інформації пов'язана з тим, що при подальшій аналітичній обробці буде знижуватися точність отриманої інформації.

Для стадії реалізації і контролю стратегій пріоритетність аналітично обробленої інформації необхідна, оскільки підвищуються вимоги до цінності інформації, яка після аналітичної обробки яскравіше виражена.

У таблиці 1.4 надана характеристика видів інформації для розробки стратегій.

Таблиця 1.4 Характеристика видів інформації

№	Ознака розподі-	Види інформації
---	-----------------	-----------------

лення на види		
1	2	3
1	Характер управлінського реагування	-Гостра інформація (потребує миттєвого реагування). -В'яла інформація (дає відстрочку управлінського рішення).
2	Час появи інформації	-Поточна інформація (з'являється протягом всього періоду розробки і дії стратегій). - Строкова інформація (підсумкова інформація за період реалізації стратегій). -Оперативна інформація (збирається з особливою метою за дуже малий період).
3	Сфера отримання інформації	-Внутрішня інформація (отримана шляхом розрахунків/оцінки показників підприємства). -Бібліографічна інформація (отримана на основі обробки літературних даних). -Інтернет інформація. - Інформація на основі опитування. -Нетрадиційна інформація (шпіонаж)
4	Функціональна приналежність	-Фінансова -Виробнича. -Інноваційна -Маркетингова. -Загально господарча -Інвестиційна.
5	Роль інформації у процесі побудови і реалізації стратегій	- Основна (потік даних, на яких будується розробка дій). - Вторинна (інформація, яка лягає в основу уточнення певних показників основної інформації).
6	Спрямованість використання	- Цільова (збір виробляється після визначення мети і завдань здобуття інформації). - Загальна (збір на початок розробки стратегії).

У практиці розробки стратегії потік інформації проходить впорядкування і ділення на види. В результаті цього виходять бази даних для розробки певних видів і типів стратегій.

Будь-яка база даних включає певний потік впорядкованої первинної і вторинної інформації.

У таблиці 1.5 наданий приклад бази даних для розробки конкурентних стратегій підприємства.

Таблиця 1.5 База даних про конкурентів для розробки

конкурентних стратегій

Тип інформації	База даних
Первинна	- канали розподілу продукції; - постачальники сировини; - споживачі продукції; - рекламні служби конкурентів; - робітники конкурентів.
Вторинна	- звіти про виробничу і господарську діяльність; - інформаційні видання кон'юнктури ринку; - об'яви конкурентів; - нормативно-правові акти, що використовуються конкурентами.

Стадії розробки бази даних:

1 Збирання інформації і визначення основних ознак її обробки (збирана інформація оцінюється за мірою точності, за об'ємом і по цінності).

2 Попередня оцінка інформаційних показників (інформація може поступати з різних джерел одна і та ж, тому для визначення її достовірності розраховують відхилення, дисперсію і варіацію).

3 Формування функціональних залежностей за окремими інформаційними показниками (інформаційна база даних).

4 Формування бази даних по заздалегідь розроблених критеріях.

1.4.1 Методи здобуття та обробки інформації

Методи здобуття інформації:

- Сканування середовища – вилучення всієї можливої інформації про об'єкт в обмежений проміжок часу в обмеженому просторі.
- Моніторинг середовища – вилучення лише новітньої інформації за поточний період в обмеженому просторі;
- Методи прогнозування;
- Методи постановки експериментів – визначення показників інформації в обмежений проміжок часу в експериментальному обмеженому просторі.

В основному при розробці стратегій використовують сканування і моніторинг середовища, для оцінки стратегій постановку експериментів використовує як основу здобуття бази даних для порівняльного аналізу.

Методи сканування і моніторингу:

- а) спостереження;
- б) опитування (анкетування) – метод Дельфі;
- в) експеримент.

Методи прогнозування:

- а) екстраполяції (прогнозування від досягнутого рівня);
- б) мозкового штурму (спільного прогнозування майбутнього групою експертів);
- в) статистично-математичне моделювання;
- г) побудова сценаріїв

Методи обробки інформації:

- Статистичні (обробка інформації на основі методів статистики);
- Спеціальні (обробка інформації на основі моделювання і методів прогнозування)

1.5 Особливості складання корпоративної стратегії

Корпоративна (портфельна) стратегія – це стратегія, яка описує спільне направлення зростання підприємства, розвитку його виробничої та збутової діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг.

Стратегічні рішення цього рівня найбільш складні, оскільки стосуються підприємства в цілому. Тут приймаються питання про злиття, придбання або вихід з того або іншого бізнесу. Саме на цьому рівні визначається і узгоджується продуктова стратегія підприємства.

Однією з цілей корпоративної стратегії є вибір господарських підрозділів фірми, в які слід направляти інвестиції.

Корпоративна стратегія включає:

- розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу;
- рішення про диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику і здобуття ефекту синергізму;
- зміну структури корпорації;
- рішення про злиття, придбання, входження у ФПГ або інших інтеграційних структурах;
- стратегічну орієнтацію підрозділів.

1.5.1 Коротка характеристика видів корпоративної стратегії

В практиці формування стратегічного портфелю у стратегічному плані спочатку визначають вид корпоративної стратегії, що повинна бути розроблена. Тому зупинимося більш детально на характеристиці видів корпоративних стратегій.

Корпоративне зростання - це комплексне зростання підприємства по всіх напрямленнях і видах діяльності, а також розширення структури організації і управління організації відповідно до завдань зростання, направлення і видів.

Будь-яке зростання передбачає не симетричність процесу, тому зростання може бути різним у різних напрямках діяльності.

Відповідно цьому твердженню корпоративні стратегії зростання діляться на:

Стратегії концентрованого зростання:

- стратегія посилення позиції вже освоєних продуктів на знайомому ринку (наприклад, за рахунок маркетингових зусиль);
- стратегія пошуку нових ринків для вже вироблюваного продукту;
- стратегія розробки нового продукту на вже освоєному ринку.

Стратегії інтегрованого зростання:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції (інтеграція з постачальниками);
- стратегія інтеграції, що вперед йде (інтеграція з дистриб'юторами і торгівельними організаціями).

Стратегії диверсифікованого зростання:

- стратегія центрованої диверсифікації (пошук додаткових можливостей для виготовлення нових продуктів на незмінній виробничій базі);
- стратегія горизонтальної диверсифікації (виробництво нової продукції за новою технологією відмінною від використовуваної на освоєних ринках);
- стратегія конгломератної диверсифікації (фірма розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з вироблюваними; нові продукти реалізуються на нових ринках).

Стратегія стабілізації - це корпоративна стратегія, яка передбачає зміцнення заданого раніше зростання підприємства на досягнутих засадах.

Виходячи з того, що методичний підхід формування стратегії стабілізації залишається незмінним незалежно від того, який вид корпоративної стратегії був в попередньому періоді діяльності, такі стратегії не мають видів.

Стратегія спаду або скорочення – це корпоративна стратегія, яка передбачає відмову:

- від нерентабельних виробництв;

- від неефективних підрозділів;
- від неефективних каналів розподілу ресурсів;
- від надлишку робочої сили.

Також стратегія спаду передбачає кінцеву ліквідацію підприємства.

Виходячи з суті стратегії спаду або скорочення, можливе ділення цих стратегій на види:

- стратегія ліквідації бізнесу;
- стратегія «збирання врожаю» (скорочення закупівель і витрат на робочу силу, здобуття максимальних доходів від реалізації наявних продуктів в короткостроковій перспективі);
- стратегія скорочення (закриття або продаж підрозділів або бізнес-одиниць що забезпечують невисокий ступінь синергізму);
- стратегія скорочення витрат (розробка заходів щодо скорочення витрат).

У таблиці 1.6 надані умови використання будь-якої корпоративної стратегії.

Таблиця 1.6 Умови використання видів корпоративних стратегій

Вид корпоративної стратегії	Умови використання
1	2
Стратегія зростання	- спроби поглинання конкуруючих фірм, шляхом придбання контрольного пакету; - створення спільних підприємств або об'єднань підприємства для реалізації сумісних стратегій; - злиття декількох підприємств для створення єдиної організації, що мають вищу конкурентоспроможність.
Стратегія стабілізації	- використання крупними і середніми промисловими підприємствами для створення певних ринкових умов господарювання (монополій і олігополій); - використання малими підприємствами сфери комунальних послуг для поєднання з метою визначення єдиного виробника особливих видів послуг в даному регіоні ринку.

1	2
Стратегія скорочення	- використання підприємствами в нестабільних ринкових умовах при виникненні погроз: 1. фінансової залежності; 2. втрати окремих видів ресурсів; 3. рейдерської атаки; 4. стихійного лиха.

Будь-яка корпоративна стратегія має певний ступінь деталізації залежно від цілей і завдань, які ставляться перед її створенням. Ступінь деталізації – це ступінь подробиць викладу корпоративної стратегії перед її реалізацією. Ступінь деталізації залежить від масштабу бізнесу підприємства.

Якщо підприємство має одне, два вибрані напрямлення діяльності і кожному напрямленню відповідає певна частина структури підприємства, що управляє, корпоративна стратегія має низький ступінь деталізації бо в межах одного, двох напрямлень діяльності, зберігається єдина мета створення даної стратегії і контролюються завдання стосовно кожного напрямлення.

Якщо підприємство має декілька видів діяльності, розгалужена мережа напрямлення діяльності, розширена структура, що управляє, підприємство вимушене створювати більш деталізовану корпоративну стратегію, що включає реалізацію декількох варіантів цілей і відповідну їм завдання. Спільна формула для визначення ступеня деталізації (1.1):

$$y_{\partial} = \frac{K_{\text{ЗП}}}{K_{\text{Общ}}} \quad (1.1)$$

де $K_{\text{ЗП}}$ – кількість завдань підрозділу з реалізації окремої цілі побудови корпоративної стратегії;

$K_{\text{Общ}}$ – загальна кількість завдань, що потребують рішення у межах побудови корпоративної стратегії.

1.5.2 Стратегічні зміни на промислових підприємствах та їх спрямованість

Розрізняють три рівні стратегічних змін на підприємстві.

1 Корінна реорганізація.

Пов'язана з переходом підприємства в іншу галузь. При цьому змінюється номенклатура продукції і ринки збуту, відбуваються зміни в технології, складі ресурсів; змінюється місія підприємства.

2 Радикальні зміни.

Пов'язані з глибокими структурними перетвореннями усередині організації, обумовлені діленням або злиттям з іншим аналогічним підприємством. При цьому розробляють нові продукти, змінюють оргструктуру, коректують організаційну культуру.

3 Помірні зміни.

Виникають, коли підприємство виводить новий продукт на новий або освоєний ринок. Пов'язані з маркетингом і організацією виробництва.

Здійснення стратегічних змін на підприємстві є достатньо складним завданням. Оскільки будь-яку зміну зустрічає опір, для її здійснення потрібно:

- проаналізувати і передбачити опір, який може зустріти заплановану зміну;
- зменшити цей опір;
- встановити статус-кво нового стану.

Відношення до зміни можна розглядати як комбінацію станів двох чинників:

- ухвалення або неприйняття зміни;
- відкрита або прихована демонстрація відношення до зміни.

Керівництво підприємства на основі співбесід, інтерв'ю, анкетування і тому подібне повинен з'ясувати, який тип реакції на зміни переважатиме, хто із співробітників буде прихильником змін, а хто їх "супротивник".

1.5.3 Особливості формування місії і цілей діяльності підприємства

Місія - мета існування підприємства, яка досягається протягом всього періоду життєдіяльності підприємства.

Мета діяльності підприємства є основною частиною місії і обмежується періодом існування певних стратегій підприємства.

Ціль - це певний етап місії, який виконує поставлені поточні завдання існування підприємства.

Складові частини місії підприємства:

- 1) Опис видів діяльності, які підприємство хоче реалізувати протягом всього періоду життєдіяльності.
- 2) Характеристики ринку діяльності підприємства (укрупнений склад споживачів, партнерів, конкурентів).
- 3) Інноваційне забезпечення життєдіяльності підприємства (фонди, кадри, технології).
- 4) Філософія підприємства (цінності і система стосунків).
- 5) Внутрішня концепція підприємства (сильні і слабкі сторони; перспективи конкурентоспроможності).

б) Імідж підприємства (відповідальність перед учасниками ринку і державою; перспективи завершеності офісу).

Формування місії на підприємстві відбувається двома способами:

1 спосіб: Докладний опис складових частин місії і формування документа, що включається в статут діяльності підприємства.

2 спосіб: Створення девізу існування підприємства: при цьому місія не виписується (не складається документально), а складається коротке формулювання основної філософії і іміджу фірми у вигляді короткого вислову.

Якщо місія встановлює первинний і кінцевий достаток за весь період, то вона може змінюватися кілька разів, залежно від зміни робочій ситуації і об'єктів додатка цілей підприємства.

Формування цілей діяльності підприємства:

1) Філософія підприємства (цінності і система стосунків).

2) Внутрішня концепція підприємства (сильні і слабкі сторони; перспективи конкурентоспроможності).

3) Імідж підприємства (відповідальність перед учасниками ринку і державою; перспективи завершеності офісу).

Будь-яка ціль підприємства - це формування певних кінцевих результатів, що підкріплених показниками, відносяться до відповідних змін об'єкту додатка цілі.

У практиці, формування цілей виділяють загальні цілі для найбільш важливих сфер діяльності підприємства (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7 Загальні цілі в залежності від сфер діяльності підприємства

Сфера діяльності	Загальні цілі діяльності виробничого підприємства
1	2
Ринкова стратегічна зона господарювання	- встановлення і підтримка вигідної позиції підприємства; - успішна робота з клієнтами; - успішна боротьба з конкурентами.
Управління підприємством	- встановлення гнучкої системи управління; - встановлення гнучкої системи організації виробництва і збуту продукту; - встановлення ефективної системи планування показників.
Фінансова діяльність	- досягнення і утримання фінансової стабільності; - максимізація прибутковості діяльності.

Продовження таблиці 1.7

1	2
---	---

Сфера управління трудовими ресурсами	- соціальна відповідальність; - забезпечення оптимальної потреби; - утримання високої кваліфікації персоналу.
Виробництво	- мінімізація рівня бракованої продукції; - оптимізація рівня витрат;
Виробництво	- підвищення продуктивності праці шляхом автоматизації.
Інноваційна діяльність	- оптимізація створення інновацій у сфері виробництва і збуту; - ефективна реалізація інновацій.

Спільні цілі діяльності підприємства лягають в основу створення корпоративних стратегій підприємства.

Окрім спільних цілей, підприємство формує під цілі діяльності підприємства. Об'єктами цих цілей є окремі функції підприємства і окремі види діяльності.

1.5.4 Особливості побудови структури корпоративної стратегії

Корпоративні стратегії розрізняють по способах формування:

- «з нуля» - передбачає, що підприємство лише починає роботу на ринку і не має раніше розроблених корпоративних стратегій.
- «від досягнутого рівня показників діяльності» - використовується не для розробки корпоративних стратегій, а для розробки її коректування, стосовно умовам майбутнього періоду діяльності, на основі раніше розробленої корпоративної стратегії.

Використання даного способу передбачає що корінним чином зміна в корпоративній стратегії можливі лише на початковій стадії діяльності підприємства, коли ця стратегія створюється. Надалі, підприємство піддає оцінці ефективності реалізації, створеній корпоративній стратегії і вносить відповідні корективи до її розділів на підставі фактичних результатів оцінки.

- «з опрацюванням варіантів» - передбачає внесення коректувань на основі оцінки ризику в зміні ринкової ситуації.

Як правило, на Україні перший раз корпоративна стратегія розробляється по стандартній методиці і типовій структурі, що включає наступні розділи (рис. 1.4).

Коректування корпоративної стратегії проводиться лише після того як буде розроблений песимістичний прогноз і найбільш вірогідний варіанти прогнозу розвитку ринкової ситуації. Тому коректування повинне виконуватися в двох напрямках:

- виконання мінімальних цілей і завдань діяльності на основі песимістичного прогнозу;

- виконання раціональних цілей і завдань на основі найбільш вірогідного прогнозу.

Розробка оптимального прогнозу розвитку ситуації і коректування корпоративної стратегії шляхом реалізації максимально можливих цілей і завдань в нестабільних ринкових умовах України сучасними економіками не рекомендується, оскільки такі завдання і цілі не можуть бути виконані.



Рисунок 1.4 Типова структура корпоративної стратегії

У світовій практиці існування різних підходів до проблеми побудови структури корпоративної стратегії акціонерного товариства зумовлено як історичними факторами розвитку тієї, чи іншої країни, так і її економічними, правовими та соціальними особливостями. Так роль корпоративної стратегії в тих країнах, де значні пакети акцій сконцентровані в руках небагатьох суб'єктів суттєво відрізняється від тієї ролі, яку вона відіграє в країнах з високим ступенем розширення акціонерного капіталу.

Незважаючи на те що окремі внутрішні положення, які регулюють корпоративну систему управління в різних акціонерних товариствах, різні, накопичена практика більшості корпорацій і нормативне забезпечення конкретної країни дозволяють визначити поняття «моделі» корпоративного управління у групі країн або на континенті.

В окремих країнах склалася певна структура стратегічного управління акціонерними товариствами із сталими характеристиками і елементами, які відрізняють їх від структур інших країн. Три основні моделі які виділяють дослідники, це є англо-американська модель, західноєвропейська (німецька) модель і японська модель.

Ці моделі стосуються економічно розвинених країн і регіонів, але зараз вже можна визначити ще одну модель – це корпоративна модель країн з ринковою економікою, яка також має власні характеристики і своєрідні підходи до формування корпоративних стратегій.

1.5.5 Методи вибору корпоративної стратегії підприємства

Можна виділити три основні методичні підходи при формуванні корпоративних стратегій:

- системний підхід;
- дослідження майбутнього в прогностичному синтезі;
- підходи інтерактивного планування.

Системний підхід виступає як інструмент формування просторово-часових кордонів досліджуваної системи з послідовними кроками системного аналізу і системного синтезу.

При дослідженні майбутнього проводиться аналіз і прогноз тенденцій і закономірностей розвитку в досліджуваній області з накладенням на них соціально-економічних потреб в процесі синтезу пошукового і нормативного прогнозів.

Підходи інтерактивного планування направлені на свідоме формування бажаного майбутнього, деякі автори при цьому вважають за доцільне розглядати не лише цілі і засоби, але і ідеали досліджуваної системи.

Методи вибору корпоративної стратегії можна розділити на дві групи:

- перша — за моно профільної діяльності або за вузької номенклатури продуктів та послуг, що пропонуються підприємством (методи одно продуктового аналізу);
- друга — за диверсифікованого виробництва (методи «портфельного» аналізу).

З-поміж методів одно продуктового аналізу найбільш науково обґрунтованим є метод PIMS (Product Impact of Marketing Strategy) уперше реалізований компанією «Дженерал електрик» за участю Гарвардської школи бізнесу на початку 70-х років.

В основу методу PIMS покладається моделювання впливу стратегічних чинників на показники ефективності підприємства (зокрема рентабельність капіталовкладень, валовий прибуток).

Якщо метод PIMS та його моделі враховують дію як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, то метод кривих освоєння, який будується на залеж-

ності розмірів витрат на виробництво від його обсягу, відображає вплив лише внутрішніх чинників.

Засадою методу є відома закономірність: зростання масштабу виробництва забезпечує економію певних витрат, розмір яких не залежить або мало залежить від зміни кількості одиниць продукції, що виробляється. До того ж в процесі освоєння виробництва має місце повторення операцій, формування навичок або динамічного стереотипу, що також веде до зменшення трудовитрат.

Логічно зв'язаним із методом кривих освоєння виявляється ще один метод розробки стратегії підприємства — метод життєвого циклу виробу (товару).

За період свого існування виріб проходить, як правило, чотири стадії: запровадження (освоєння), зростання, зрілість, спад.

Перед прийняттям стратегічного рішення щодо конкретного виробу проводиться ідентифікація стадії його життєвого циклу. У процесі ідентифікації одну стадію відрізняють від іншої за допомогою таких показників, як відсоток зростання обсягів продажу (виробництва), кількість конкурентів, темпи технологічних змін, частота модифікування виробу тощо.

Для кожної стадії визначаються пріоритетні стратегічні напрямки та дії.

Зокрема, на стадії зростання таким напрямком є маркетингова діяльність (наступальна реклама та активне товарне просування, поліпшення розподілу товару, ціноутворення, адекватне реакції попиту, тощо).

У стадії зрілості на перший план висувуються показники ефективності виробництва та комерційної діяльності (оптимальне використання виробничого потенціалу, стандартизація комерційних процедур, поступове зменшення витрат на дослідницькі роботи щодо даного виробу). З метою якнайповнішого врахування дії зовнішніх факторів будується матриця, причому одним із показників, що її утворюють, є характеристика конкурентної позиції даного виробу.

Практично всі методи портфельного аналізу та вибору корпоративної стратегії підприємства за умов диверсифікованого виробництва є матричними. Використання цих методів відбувається за однаковою схемою: як правило, будується матриця, на одній осі якої розміщуються оцінки перспектив розвитку ринку, на іншій — оцінка конкурентоспроможності так званого стратегічного центру господарювання (СЦГ).

Визначають місію та цілі кожного такого центру, корпоративну стратегію та її субстратегії (конкурентні та функціональні).

Стратегічні плани кожного СЦГ оцінюються центральним апаратом управління й визначаються основні показники стратегії підприємства в цілому.

Головна відмінність різних матричних методів полягає в різних показниках, що їх використовують для оцінки привабливості ринку та конкурентної позиції СЦГ.

Найпростішим (і найпоширенішим) є метод, запропонований Бостонською консультативною групою (фірмою) – БКГ. Показниками, що формують оцінну матрицю за цим методом, є темп зростання та контрольована даним підприємством відносна частка ринку.

З-поміж матричних методів відомим є також метод консультаційної групи «МакКінсі», де за основні оцінні показники беруть конкурентну позицію СЦГ (слабка, середня, сильна) та привабливість ринку (аналогічні три оцінки). За цим методом вивчають та аналізують специфічну дію на кожному ринку певної сукупності чинників. До них належать:

- місткість та темпи зростання ринку;
- динаміка рівня цін;
- частка контрольованого підприємством ринку; циклічність попиту;
- тенденція зміни кількості конкурентів; концентрація;
- переваги лідерів галузі; темпи зростання прибутків лідерів;
- стан трудових ресурсів.

З інших матричних методів визначення генеральних стратегій відомими є такі (у дужках вказано показники, що формують матрицю):

- загальний стратегічний метод Портера (стратегічні переваги / стратегічні цілі);
- метод консультаційної «групи Артур Д. Літл» (стадія життєвого циклу / конкурентна позиція);

1.6 Конкурентний аналіз створення ділової (конкурентної) стратегії

1.6.1 Еволюція теоретичних поглядів на конкуренцію

До початку 50-х років минулий досвід представляв цінне керівництво для майбутнього. Гострій потреби в передбаченні нового тоді не було. Оскільки зміни проходили достатньо поволі, щоб підготувати продумане рішення.

Починаючи з 50-х років зміни вже не можна було пов'язувати з колишніми тенденціями. Вони траплялися все швидше і були менш передбаченими. У 80 - 90 - х роках деякі тенденції ще можна було передбачати, але багато що з того, що залишається прихованим, може виявити себе раптовим ударом по інтересах підприємства, як стратегічна несподіванка.

Отже, кожне підприємство потребує оцінки того, якого роду зміни чекають її в майбутньому.

Конкурентна перевага підприємства - перевага, висока компетентність підприємства в якій - або області діяльності або у випуску товару в порівнянні з конкуруючими підприємствами. Чинник конкурентної переваги - конкретний компонент (чинник) зовнішнього або внутрішнього се-

редовища підприємства, по якому воно перевершує конкуруючі підприємства. Чинники можуть бути тактичними і стратегічними.

Тактичний чинник конкурентної переваги підприємства - конкретний компонент (чинник) зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, по якому вона перевершує або перевершуватиме в найближчий період (не більш за один рік) конкуруючі підприємства.

Стратегічний чинник конкурентної переваги підприємства – конкретний компонент (чинник) зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, по якому воно може перевершити конкуруючі підприємства після виконання в перспективі конкретних умов, що визначають перевагу аналізованого компонента підприємства в порівнянні з конкуруючими підприємствами.

Віддаленість терміну реалізації стратегічного чинника конкурентної переваги підприємства може бути не менші два роки. Конкретний термін визначається ієрархічним рівнем чинника, складністю підприємства і актуальністю проблем. Стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства можна розділити на чинники макросередовища (країни), інфраструктури регіону і мікросередовища підприємства.

Чому в суперництві одні перемагають а інші опиняються в програвші? «Зі всіх цих питань пов'язаних з економікою подаруй тільки цей звучить у наш час дуже часто,»- говорить відомий англійський економіст М.Портер і ґрунтовно намагається знайти відповідь. Своє бачення цієї проблеми він формує в моделі «національного ромба», покликаний пролити світло на поставлене питання. У запропонованій моделі М.Портер вводить чотири основоположні поняття, на основі аналізу яких він припускає оцінювати конкурентні переваги галузей, закономірності їх виникнення, розвитку і занепаду.

Перше - "Параметри чинників", під якими маються матеріальні і нематеріальні умови, самому виробничому процесі підприємства в країні його базування. Чинниками можуть виступати: робоча сила, сільськогосподарські угіддя, природні ресурси, телекомунікації, дороги, охорона здоров'я і т.д. Залежно від параметрів цих чинників вони можуть виступати або як можливості, або як погрози для підприємства.

Друге – «стратегія підприємств», їх структура і суперництво.

Третє – «параметри попиту» - показники, що характеризують: вимогливість споживачів до якості товару, наприклад, еластичність попиту за ціною і рівнем доходу; ступінь усвідомлення соціальними групами актуальності якої-небудь потреби; національні традиції; фази життєвого циклу; структура попиту; його динамічні показники.

Четверте – «споріднені і підтримуючі галузі» - галузі, які є споживачами і/або постачальниками даній галузі. Основна ідея концепції - конкурентна перевага у галузі в рамках держави визначається детермінантами конкурентної переваги країни, які значно впливають один на одного.

1.6.2 Процес оцінювання конкурентоспроможності продукції

Починаючи із стадії проектування виробу впродовж всього життєвого циклу аж до стадії старіння товару кожне підприємство повинен постійно вирішувати проблему конкурентоспроможності своєї продукції. Конкурентоспроможність є найважливішим критерієм доцільності діяльності підприємства, умовою ефективного здійснення торгових операцій, основою вибирання засобів і методів виробничо-господарської діяльності, запорукою успіху при ринкових відносинах. Однією з основних умов або гарантій конкурентоспроможності підприємства є випуск конкурентоздатної продукції.

Конкурентоспроможність товару — поняття багатоаспектне: це відповідність товару і умовам ринку, і конкретним потребам споживача. Крім того, важливий конкурентоспроможності товару, що становить, є рівень витрат споживача на його придбання і експлуатацію. Тут особливу увагу потрібно приділяти розміру експлуатаційних витрат, адже достатньо часто ці витрати перевищують вартість товару.

Розглянувши основні визначення конкурентоспроможності продукції, доходимо такого висновку:

- під конкурентоспроможністю слід розуміти комплекс споживчих і вартісних характеристик товару;
- конкурентоспроможність — поняття відносне, пов'язане з конкретним ринком і часом продажі товару.

Узагальнюючи різні точки зору щодо конкурентоспроможності продукції, пропонуємо використовувати таке визначення: конкурентоспроможність продукції — це порівняльна характеристика, яка визначає відмінність даної продукції від продукції конкурента і містить комплексне оцінювання сукупності її властивостей (окремі з яких можуть не мати кількісного виразу) щодо виявлених вимог ринку або властивостей іншого товару.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції потребує її кількісного оцінювання. Без такого оцінювання підтримувати Конкурентоспроможність продукції на певному рівні неможливо, оскільки відсутня об'єктивна основа, яка дає можливість говорити про реальний рівень конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність продукції (K_T) у загальному вигляді прямо пропорційна якості та зворотно пропорційна ціні та залежить від кон'юнктури ринку (формула 1.2):

$$K_T = \frac{A}{C} \quad (1.2)$$

де A – якість товару;

C – ціна товару.

Для того, щоб об'єктивно оцінити конкурентоспроможність товару на ринку, виробник повинен використовувати такі ж технічні, нормативні і економічні показники, що і споживач.

До технічних параметрів, які використовують для визначення конкурентоспроможності продукції, належать показники призначення, надійності, довговічності, ергономічні характеристики, естетичні показники і ін.

До нормативних параметрів належать стандарти, технічні умови, норми, які діють на певному ринку. Причому ці параметри можуть мати лише два значення — нуль або одиницю — залежно від їх відповідності вимогам норм і стандартів, які існують на певному ринку. Якщо товар відповідає обов'язковим нормам і стандартам, показник дорівнює одиниці. Якщо ж нормативний параметр дорівнює нулю, це свідчить про повну втрату конкурентоспроможності виробу на відповідному ринку.

До економічних параметрів належить ціна споживання, яка відображає елементи витрат покупця на придбання і використання виробу впродовж всього періоду його споживання.

1.6.3 Конкурентний аналіз підприємства

Конкурентний аналіз необхідний для оцінки ступеня конкурентоспроможності підприємства, тобто виявлення конкурентної переваги в порівнянні з іншими підприємствами і визначення конкурентного статусу підприємства.

1 Виявлення конкурентної переваги.

При оцінці ступеня конкурентоспроможності підприємства вирішується декілька першорядних завдань:

- 1) вибір базових об'єктів для порівняння конкурентоспроможності;
- 2) вибір критеріїв оцінки конкурентоспроможності;
- 3) Побудова графіків ЖЦКПП (життєвого циклу конкурентних переваг підприємства) і вибраних об'єктів порівняння конкурентоспроможності

2 Вибір базових об'єктів для порівняння конкурентоспроможності.

Вибір базових об'єктів припускає визначення підприємства-лідера, що володіє певними параметрами, щоб порівняння з ним було коректним. Це наступні параметри:

- 1) сумірність характеристик продукції, що випускається, по ідентичності потреб, що задовольняються нею;
- 2) сумірність сегментів ринку, для яких призначена продукція, що випускається;
- 3) сумірність фази життєвого циклу, в якій функціонує дане підприємство.

У всіх інших випадках порівняння буде некоректним.

Вибір критеріїв оцінки конкурентоспроможності.

Критерії оцінки конкурентоспроможності визначаються спрямованістю основних цілей, що переслідуються підприємством в процесі своєї роботи.

1 Коли діяльність підприємства пов'язана з витяганням максимального прибутку, а сукупні ресурси оцінюються в грошовому виразі, тоді за критерій оцінки може бути узята рентабельність виробництва:

Відношення прибули, отриманою в певному періоді, до витрачених в тому ж періоді ресурсів, оцінених як витрати виробництва.

2 Коли діяльність підприємства пов'язана із забезпеченням принципу безбиткової (компенсації витрат виробництва), тоді за критерій оцінки беруться наступні показники:

- інтенсивність залучення покупців;
- формування сприятливого образу фірми;
- рівень витрат
- після продажне обслуговування
- диференціація (якість і модифікації) продукції

Високий рівень конкурентної переваги підприємства в цілому зберігається в тому випадку, якщо його джерела постійно розширюються і удосконалюються.

Проте збереження конкурентної переваги зв'язане з виявленням і віддзеркаленням численних погроз.

Основними причинами втрати конкурентоспроможності є:

- погіршення параметрів чинників (зниження кваліфікації кадрів, погіршення науково-технічної бази, зростання витрат виробництва);
- втрата місцевими покупцями своєї вимогливості в порівнянні з іноземними покупцями (втрата тиску з боку передових місцевих споживачів-новаторів);
- технологічні зміни, що ведуть до виникнення непереборних недоліків в спеціалізованих виробничих чинниках (наприклад, необхідність використання нетрадиційних джерел енергії, необхідність конверсії виробництва і т.д.);
- цілі підприємства, що обмежують темпи інвестування (наприклад, політика «зняття сливок», небажання змін із-за боязні втрати доходів, політика швидкої компенсації витрат і т.д.);
- втрата підприємством здібності до швидкої адаптації (старіння системи управління, моральний і фізичний знос устаткування, старіння знань і умінь персоналу і т.п.);
- ослаблення внутрішньої конкуренції між окремими підприємствами (прагнення до олігополії, посилення монополізму, урядові субсидії і т.п.)

1.6.4 Стратегії конкурентоспроможності та їх формування в залежності від типу підприємства

Конкурентні стратегії розробляються тільки для окремих напрямів діяльності або для окремої бізнес-одиниці.

Окрема бізнес-одиниця – це самостійна господарська організація або складова частина великого промислового підприємства.

Підходи до формування стратегії окремої бізнес-одиниці не відрізняються від формування загальної стратегії. Специфіка стратегії для окремої бізнес-одиниці полягає в підлеглих основних елементів її відповідним стратегічним напрямом підприємства в цілому, а також в узгодженості її розробки з функціональними стратегіями.

При розробці конкурентних стратегій підприємства необхідно враховувати особливості розвитку конкуренції в Україні. Охарактеризуємо ці особливості.

Народногосподарський комплекс України функціонує в складній економічній ситуації: погіршення технічного і технологічного стану виробництва, криза неплатежів, пасивна інвестиційна діяльність, втрата традиційних ринків збуту національної продукції через її не конкурентоспроможність, затяжна і повільна структурна перебудова.

Все перераховане приводить до постійних простоїв величезної кількості підприємств. А це, у свою чергу, негативно відбивається на розвитку конкуренції в Україні.

Таким чином, можна сказати, що конкурентоспроможність кожного підприємства як первинної ланки формує національну конкурентоспроможність країни.

Тому в ринкових умовах можуть розвиватися тільки конкурентоздатні підприємства, що обумовлене основними законами ринкової економіки і діями держави по підтримці своєї конкурентоспроможності.

Базова стратегія конкурентоспроможності є необхідністю для ефективного використання можливостей і сильних сторін підприємства з урахуванням його позиції в галузі.

В залежності від типу підприємства існують різні характерні особливості стратегій конкурентоспроможності (конкурентних стратегій). Представимо спрямованість базових конкурентних стратегій у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 Базові конкурентні стратегії підприємств

Тип підприємства	Можливі базові конкурентні стратегії
1	2
Технологічний	Стратегія лідеру за витратами або сфокусована стратегія низьких витрат
Кон'юнктурний	Стратегія оптимальних витрат

Маркетинговий	Стратегія «партизанської війни», стратегія передуючого вдару
«Технологічної атаки»	Атакуюча стратегія
Віоленти	Основна ставка у стратегії – максимальне зниження різних видів витрат (особливо виробництва)
Патієнти	Основна ставка у стратегії – випуск продукції обмеженими обсягами, але дуже високої якості (фо-
Комунанти	Направленність стратегії – гнучке удодлетворе- ние локальних потребностей рынка
Експлеренти	Спрямованість стратегії — орієнтація на радика- льні нововведення
Підприємства з моно сегментним ринком постачальників	Стратегія економії витрат на тендерній основі
Підприємства з домі- нантним ринком пос- тачальників	Стратегія якості ресурсів на відбірці
Підприємства з полі сегментним ринком постачальників	Стратегія якості ресурсів на ціновій основі
Лідер ринку	Атакуюча стратегія
Підприємства, що кро- кують за лідером	Атакуюче-оборонна стратегія «партизанської вій- ни»
Аутсайдер ринку	Оборонна стратегія

Продовження таблиці 1.8

1	2
Підприємство, що діє на насиченому ринку	Стратегія експорту продукції на демпінговій осно- ві, стратегія мінімізації витрат для побудови кон- курентних переваг
Підприємство, що діє на не насиченому рин-	Стратегія інноваційного підходу до маркетингу, або стратегія стимулювання торгівлі
Підприємство, що діє на застійному ринку	Стратегія відділення окремих напрямків бізнесу, або стратегія фокусування

1.6.5 Умови вибору окремих видів конкурентних стратегій

Прибутковість галузі — лише один з чинників, що визначають вибір конкурентної стратегії.

Другою центральною проблемою у виборі конкурентної стратегії є позиціонування підприємства в рамках тієї або іншої галузі. Залежно від її

позиціонування по відношенню до інших учасників ринку її доходи будуть вищі або нижче середнього рівня в галузі.

Підприємство, що зайняло сприятливу позицію, отримуватиме високий прибуток, навіть якщо галузева структура виявиться не сприятливою, а середні показники прибутковості через цю обставину будуть не високі.

Основою ефективної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі є стійка конкурентна перевага.

1) Конкурентні переваги може мати сама продукція.

- Один вид конкурентних переваг продукції — це цінова характеристика.
- Другий вид конкурентних переваг — це диференціація продукції.

Диференціація може бути пов'язана із споживчими якостями продукту (надійність, простота використання, хороші функціональні характеристики і тому подібне).

Вона також може досягатися за рахунок, наприклад марки виробника (тобто таких характеристик, які не мають жодного відношення до його споживчих властивостей).

2) Підприємство створює своєму продукту конкурентну перевагу в його положенні на ринку.

- Досягається це за рахунок закріплення покупця;
- Або за рахунок монополізації частини ринку.

Два основні типи конкурентних переваг у поєднанні з тією сферою діяльності у якій підприємство намагається добитися цих переваг, дозволяють йому виробити три найбільш спільних конкурентних стратегії, за допомогою яких можна добитися рівня ефективності, що перевищує середні показники в промисловості: лідерство в мінімізації витрат, диференціація і концентрація.

Стратегія концентрації має два різновиди: концентрація на витратах та концентрація на диференціації. Можливі види конкурентних стратегій надані на рис. 1.5.

Кожна із основних стратегій конкуренції передбачає різні шляхи до отримання конкурентних переваг підприємством.

Шляхи складаються з:

- поєднання самого вибору певного типу шуканих переваг;
- масштабу стратегічних цілей, в рамках яких перевагу планується отримати.

Стратегія лідерства, мінімізація ціни і витрат і диференціація передбачають здобуття конкурентних переваг на самому продукті в широкому цільовому сегменті.

Широкий цільовий сегмент — це стратегічна зона господарювання, що охопила велику частину зон конкуренції, в якій підприємство переслідує свої інтереси.

		Мінімізація витрат	Диференціація
Масштаб конкуренції	Широкі цільові сегменти	1. Лідерство у мінімізації витрат	2. Диференціація
	Вузькі цільові сегменти	3А. Концентрація на витратах	3Б. Концентрація на диференціації

Рисунок 1.5 Основні види стратегій конкуренції

Стратегія концентрації передбачає здобуття переваг шляхом задоволення попиту споживачів і їх запиту, на основі мінімізації витрат або диференціації у вузькому цільовому сегменті.

Резюме:

Головне, що слід зрозуміти, при розробці стратегії конкуренції це те, що кожна з конкурентних стратегій орієнтована на здобуття конкурентних переваг. Щоб добитися цих переваг, підприємство повинне зробити вибір і відповісти на питання:

- 1 Які саме конкурентні переваги потрібні?
- 2 В яких масштабах ці конкурентні переваги підприємство хоче отримати?

Єдиного рецепту для здобуття конкурентних переваг у всіх цільових підходах не існує. Кожен цільовий сегмент передбачає вживання тієї або іншої конкурентної стратегії. Кожна стратегія має свої нюанси, різні від інших.

1.7 Особливості формування функціональних стратегій

Функціональна стратегія – тип стратегії в стратегічному наборі, який визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення поставленої мети, а також (за наявності взаємозв'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій і місії фірми.

Залежно від особливостей функціонування підприємства в більшій або меншій мірі на підприємстві можуть розроблятися наступні функціональні стратегії: маркетингова, НІОКР, виробнича, фінансування і ін.

1.7.1 Стратегії маркетингової діяльності та їх характеристика

Стратегія маркетингу – раціональна логічна побудова дій, що дозволяє вирішити поставлені маркетингові задачі.

- Стратегія маркетингу повинна назвати сегменти ринку, на яких підприємство зосередить свої основні зусилля (якщо застосовується сегментація господарської діяльності підприємства);
- Вибрані сегменти в обов'язковому порядку повинні відрізнятися по критеріях переваги, а для кожного з відібраних сегментів розробляється власна стратегія маркетингу.

Існують 3 види стратегії маркетингу:

- стратегії масового маркетингу;
- стратегії диференційованого маркетингу;
- стратегії цільового маркетингу.

Масовий маркетинг.

По цій стратегії підприємство-виробник і продавець товару займаються масовим виробництвом і розподілом між переважними сегментами одного і того ж виду товару.

Основні доводи на користь стратегій масового маркетингу:

- 1) дозволяють максимально понизити витрати;
- 2) дозволяють значно понизити ціни і працювати за рахунок об'єму (прискорення обороту);
- 3) формуються можливості розширення сегменту ринку.

Диференційований маркетинг.

Підприємство проводить декілька видів товару з різними властивостями, різної якості, оформлення і розфасовки.

Основні доводи на користь використання стратегій диференційованого маркетингу:

- 1) дозволяють створити різноманітність для покупців по товарах;
- 2) дозволяють отримати достатньо низькі усереднені витрати;
- 3) дозволяють збільшити стійкість позицій на ринку.

Цільовий маркетинг.

В цьому випадку виробник, продавець товару проводить розмежування між сегментами ринку, розбиваючи номенклатуру, що випускається, і асортимент продукції по потребах кожного сегменту.

Основні доводи на користь застосування стратегій цільового маркетингу:

- 1) дозволяють максимально прив'язати покупця до товару, підвищивши стійкість ринку;
- 2) розширюють можливість скорочення кількості конкурентів, а отже, і витрат на конкурентну боротьбу;
- 3) дозволяють в перспективі стабілізувати постійне збільшення об'єму продажів.

Будь-яка стратегія маркетингу спирається на певний план дій на сегменті ринку.

1.7.2 Стратегія управління персоналом та її характеристика

Стратегія управління персоналом підприємства є довгостроковим документом, розрахованим як мінімум на п'ятирічний період, і є сукупністю основних підходів до розробки системи дій на персонал для реалізації виробленої стратегії розвитку підприємства.

Стратегія управління персоналом служить одним з інструментів реалізації місії і декларованих цілей.

Об'єкт і суб'єкт стратегії управління персоналом.

Об'єктом стратегії управління персоналом підприємства є її персонал, що розуміється як сукупність фізичних осіб, що мають трудові відношення з підприємством-працедавцем, званих його співробітниками і що володіють певними кількісними і якісними характеристиками, що визначають здатність до діяльності на користь підприємства.

Суб'єктом стратегії управління персоналом підприємства є система управління персоналом підприємства, що складається із служб управління персоналом структурних самостійних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального і методичного підпорядкування, і лінійних керівників на всіх ієрархічних рівнях управління.

Базові принципи стратегії управління персоналом.

Стратегія управління персоналом підприємства ґрунтується на наступних базових принципах, що розділяються всіма суб'єктами підприємства і, як організаційної системи:

1) підприємство розглядає персонал, як людський ресурс, здатний забезпечити їй конкурентні переваги і досягнення лідерських позицій за умови планування і забезпечення його оптимального використання, розвитку і якості;

2) управління персоналом підприємства ґрунтується в першу чергу на переважанні економічних і соціально-психологічних методів і складає одну з найважливіших функцій управління на всіх ієрархічних рівнях управління. При цьому лінійне керівництво делегує службам управління персоналом певні повноваження в області організації роботи з персоналом, залишаючи за собою право ухвалення рішення в межах встановленої компетенції;

3) персонал підприємства розглядається як капітал, придбаний в ході конкурентної боротьби, а витрати на персонал — як довгострокові інвестиції в розвиток підприємства;

4) персонал підприємства є носієм його корпоративної культури і цінностей і багато в чому сприяє створенню позитивного узагальненого образу підприємства, сприяючого створенню потенціалу, ідентифікації і

підтримки, атмосфери довіри, прийнятності і «прихильності» суспільства до діяльності підприємства на регіональному, державному і міжнародному рівнях;

5) підприємство, як працедавець, і персонал виступають як соціальні партнери, що розділяють цілі виробництва і способи їх досягнення, визначувані стратегією і політикою підприємства. Підприємство забезпечує своєму персоналу задоволення соціальних, духовних і матеріальних потреб відповідно до внеску кожного із співробітників в досягнення мети і завдань підприємства;

6) підприємство орієнтується на встановлення тривалих трудових відносин з кожним співробітником, заснованих на дотриманні вимог трудового законодавства і що дозволяють співробітникові повністю реалізовувати наявний рівень професійної компетентності, а також удосконалювати його в напрямках, визначуваних потребами підприємства і рівнем посадової компетенції співробітника;

7) управління персоналом підприємства реально інтегроване в загально корпоративну стратегію. Керівництво служб управління персоналом повною мірою бере участь в процесі підготовки корпоративної стратегії, а не тільки в її реалізації.

1.7.3 Фінансові стратегії та їх характеристика

Фінансова стратегія включає методи і практику формування фінансових ресурсів, їх планування і забезпечення фінансової стійкості підприємства в ринкових умовах господарювання.

Фінансова стратегія охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства: оптимізацію основних і оборотних коштів, формування і розподіл прибутку, грошові розрахунки, інвестиційну політику. Всесторонньо враховуючи фінансові можливості підприємства, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх і зовнішніх впливаючих чинників, фінансування стратегія забезпечує відповідність економіко-фінансових можливостей підприємства умовам, які складаються на ринку товарів і на фінансовому ринку.

Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності і вибір найбільш ефективних способів їх досягнення.

Цілі фінансової стратегії винні підкорятимуться загальній корпоративній стратегії підприємства і направлені на максимізацію прибутковості бізнесу і збільшення ринкової вартості підприємства.

Фінансова стратегія підприємства забезпечує:

- Формування і ефективне використання фінансових ресурсів підприємства;
- Виявлення найбільш ефективних напрямів інвестування і концентрацію фінансових ресурсів на цих напрямках;

- Відповідність фінансових дій економічному стану і можливостям підприємства;
- Визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямів фінансових дій і маневрування для досягнення вирішальних переваг перед конкурентами.

Завданнями фінансової стратегії є наступні:

- Визначення перспективних фінансових відносин з суб'єктами господарювання, банками і др. фінансовими інститутами;
- Фінансове забезпечення операційної і інвестиційної діяльності на перспективу;
- Вивчення економічних і фінансових можливостей конкурентів;
- Розробку способів виходу з кризових ситуацій і методів управління в умовах кризового стану.

В процесі розробки фінансової стратегії особлива увага приділяється виробництву конкурентоздатної продукції, повноті виявлення грошових доходів, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню і розподілу прибули, розрахунку оптимальної кількості оборотних коштів, раціональному використанню повернутих засобів, ефективному використанню капіталу підприємства.

1.7.4 Виробнича стратегія

Виробнича стратегія спрямована на налагодження виробничого процесу підприємства і його успішне функціонування.

При формуванні виробничої стратегії необхідно не тільки враховувати наявні ресурси (матеріально-технічні, трудові, фінансові) і об'єми виготовлення продукції, а і технологічний рівень виробничих процесів і можливість оновлення (модернізації) парку оснащення; кваліфікаційний рівень персоналу; ступінь гнучкості виробничих процесів; конкретні дії, пов'язані з можливими вимогами споживачів до продукції, яке випускає підприємство.

По складу, виробничій стратегії розрізняють:

- планування виробництва і контроль;
- підвищення продуктивності роботи;
- людський чинник у виробництві.

До основних складових виробничого плану, на основі яких формується виробнича стратегія, належать:

- основні виробничі операції;
- машини і оснащення;
- сировина, матеріали, що комплектують;
- будівлі і споруди;
- вплив зовнішніх чинників.

Можна формувати і здійснювати такі основні альтернативні стратегії виробництва:

- повне задоволення попиту — підприємство виробляє стільки продукції, скільки вимагає ринок. Запаси на складах готової продукції є мінімальними, а витрати на виробництво продукції можуть бути досить великими через часті зміни об'ємів випуску;
- виробництво продукції з орієнтацією на звичайний попит;
- запаси певних товарів можуть нагромаджуватися при раптовому зменшенні попиту, реальні потреби ринку задовольняються за рахунок цих накопичень;
- виробництво з урахуванням реального існуючого мінімального попиту і використання існуючого виробничого потенціалу — виробництво товарів на виробництві, що діє; модернізація виробництва; технічне переобладнання виробництва; реконструкція виробництва; кооперація і т.п.;
- створення нового виробництва і зміни в технологічному процесі;
- нові методи виготовлення продукції; нові сировина і матеріали;
- зміни в організації виробництва — спеціалізація; диверсифікація; конверсія; оптимізація розміщення виробничих процесів і т.п.

1.7.5 Стратегії інноваційної діяльності та їх характеристика

Можна виділити три типи інновацій.

Перший тип це запрограмована інновація, в ході якої реалізується продумана комплексна інноваційна програма. Така інновація має наступні особливості: наявність більш менш чіткої програми у формі бізнес-планів, перспективних програм і т.п.

Іншою особливістю є комплексність інновації, яка пов'язує різні аспекти інновацій в єдиний, взаємообумовлений процес зміни технології, організації виробництва, структури персоналу і т.п.

Другий тип, поширеніший, – це тип еволюційної інновації.

Еволюційною її слід назвати тому, що інновація не є наперед продуманим процесом, а якимсь процесом, що розвивається, де одна стадія обумовлює подальшу. Причому, відмінністю від першого типу є те, що подальші стадії не передбачаються, а усвідомлюються у міру виникнення. Схема еволюційної інновації, як правило, така: спочатку з'являється нове устаткування, потім воно встановлюється і вмонтовується, потім вирішується проблема збуту новій продукції, удосконалюється структура виробництва і, нарешті, підбираються необхідні працівники. Зрозуміло, що ця схема достатньо умовна і в окремих випадках, деякі її етапи мають різну послідовність, але в більшості випадків ці відхилення незначні.

Третій тип це помилкові або авантюрні інновації.

Їх головною особливістю є відсутність збуту новій продукції. Причиною відсутності збуту є або початкова помилковість планів або різке погіршення кон'юнктури на ринку. Але наскільки б продуманими не були первинні плани керівників, загальний неуспіх визначається саме цим чинником.

Стратегія інновацій – це стратегія розвитку підприємства за рахунок впровадження нових технологій, за рахунок виробництва і реалізації інноваційних товарів або послуг.

Розглянемо можливі напрями інноваційної стратегії:

- наступальні (формування нових технологічних рішень для реалізації корпоративних стратегій зростання);
- захисні (збереження позицій на ринку);
- конгломератні (наступально-оборонні; їх використовують крупні промислові підприємства із-за значної капіталоемності фундаментальних і прикладних розробок і ризикового характеру впровадження інновацій);
- проникнення (насилено проникнення на ринок інновацій, поділений між підприємствами-новаторами із стажем);
- реакції (застосовують у разі можливого "технологічного прориву" конкурентів).

При розробці стратегії інновації виконують наступні етапи:

1 Діагностика технічного стану підприємства, його технологічних можливостей (технологічний аудит). Робота проводиться із залученням персоналу підприємства.

2 Діагностика кадрового потенціалу, при необхідності – оцінка фінансових можливостей.

3 Визначення цілей, які необхідно досягти в ході реалізації стратегії.

4 Визначення, за рахунок чого можливе досягнення наміченої мети (за рахунок яких дій, можливостей підприємства, особливостей зовнішнього середовища, інноваційних товарів і ін.). При необхідності – організація розробки інноваційних товарів із залученням фахівців підприємства.

5 Маркетингові дослідження по інноваційних товарах або товарах, проведених за інноваційними технологіями.

6 Розробка «дерева цілей» підрозділів з урахуванням організаційної структури підприємства.

7 Розробка програми заходів.

8 Розробка цільових установок для підрозділів.

9 При необхідності – підбір устаткування.

Фактично, стратегія інновацій народжується вже на 6-му етапі. Далі слідують підготовчі етапи до її реалізації.

Розробка інвестиційної стратегії відіграє зачну роль у забезпеченні ефективного розвитку підприємства. Л.С. Селіверстова зазначає такі положення, що характеризують роль розроблення інвестиційної стратегії [45].

- забезпечує механізм реалізації довгострокових загальних та інвестиційних цілей майбутнього економічного та соціального розвитку підприємства в цілому й окремих його структурних одиниць.

- дозволяє оцінити інвестиційні можливості підприємства.

- забезпечує можливість швидкої реалізації нових перспективних інвестиційних можливостей, які виникають у процесі динамічних чинників зовнішнього економічного середовища.

- враховує заздалегідь можливі варіації розвитку неконтрольованих підприємством чинників зовнішнього інвестиційного середовища і дозволяє звести до мінімуму їхні негативні наслідки для діяльності підприємства.

Розробку інвестиційної стратегії можна розглядати у більш ширшому значенні. Адже, вона також відображає переваги підприємства в інвестиційній діяльності порівняно з його конкурентами; забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного й оперативного управління інвестиційною діяльністю підприємства; забезпечує реалізацію відповідно менталітету інвестиційної поведінки в найбільш важливих стратегічних інвестиційних рішеннях підприємства; відбувається формування значення основних критеріальних оцінок вибору реальних інвестиційних проектів і фінансових інструментів інвестування; є однією з передумов стратегічних змін загальної організаційної структури управління й організаційної культури підприємства.

В умовах ринкової економіки існують різноманітні можливості для інвестування. Разом з тим будь-яке підприємство може мати обмежені фінансові ресурси, доступні для фінансування. Тому потрібно діяти, дотримуючись власної інвестиційної стратегії в цілому, а також враховувати позиції інвестиційної політики.

Отже, при розробці стратегії підприємства та її адаптації в сучасному інвестиційному середовищі, інноваційний принцип розвитку повинен логічно поповнювати існуючі засади функціонування, посісти щільне місце в системі управлінських підходів та працювати на користь підприємства.

1.7.6 Стратегії ціноутворення та їх характеристика

У управлінні ціноутворенням прийнято виділяти три взаємозв'язані поняття:

- політика цін
- стратегія ціноутворення
- тактика ціноутворення.

Політика цін – це проголошені наміри фірми в області ціноутворення, це найбільш загальні принципи, яких фірми збирається дотримуватися при встановленні цін на товари і послуги. За допомогою встановлення цін на свою продукцію фірми можуть прагнути до досягнення наступної мети:

- максимізація рентабельності продажів, капіталу, активів фірми
- максимізація прибули
- стабілізація ринкової позиції
- витіснення конкурентів і розширення присутності на ринку.

Політика цін є основою для розробки стратегії ціноутворення.

Стратегія ціноутворення – це узгоджена сукупність рішень, завдяки яким політика цін реалізується на практиці. Як правило, стратегія ціноутворення включає найбільш важливі рішення, довготривалі, що мають, важко оборотні наслідки для підприємства.

Послідовність і зміст робіт по формуванню цінової стратегії підприємства зображені в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 Інформаційно-логічна схема розробки стратегії ціноутворення

Етапи	Заходи
1. Збирання вихідної інформації	1.1. Оцінка витрат
	1.2. Уточнення фінансових цілей підприємства
	1.3. Визначення потенційних покупців
	1.4. Уточнення маркетингової стратегії підприємства
	1.5. Визначення потенційних конкурентів продукту підприємства
2. Стратегічний аналіз	2.1. Фінансовий аналіз діяльності підприємства
	2.2. Сегментний аналіз ринку
	2.3. Аналіз конкуренції підприємства в умовах конкретного ринку
	2.4. Оцінка впливу заходів державного регулювання на питання ціноутворення
3. Формування стратегії	3.1. Конечна стратегія ціноутворення визначеного виду.

Взагалі стратегії ціноутворення діляться на наступні види.

Стратегії конкурентного ціноутворення.

Формування стратегій конкурентного ціноутворення означає встановлення ціни товару, враховуючи цінність даного товару, що відчувається покупцями, відповідно фірма може прийняти одне їх трьох рішень:

- встановити ціну вище за економічну цінність товару;
- встановити ціну нижче за економічну цінність товару;
- встановити ціну на рівні економічної цінності товару.

Слід врахувати, по-перше, фірма може розробляти стратегію конкурентного ціноутворення єдину для всієї номенклатури продукції, що випускається, розглядаючи свої дії по відношенню до конкуруючих фірм, або для окремих товарних позицій, в цьому випадку фірмі необхідно враховувати зовнішню конкуренцію з іншими фірмами і внутрішню конкуренцію між власними товарами; по-друге, йдеться не про високу або низьку по абсолютній величині ціну, а про співвідношення ціни і економічної цінності товару, саме це співвідношення кладеться в основу виділення трьох конкурентних стратегій.

Стратегія преміального ціноутворення або "зняття сливок".

Ця стратегія припускає встановлення цін на рівні вищому, ніж економічна цінність товару і отримання прибули за рахунок високої рентабельності продажів у вузькому сегменті ринку. Обов'язковою умовою застосування даної стратегії є низька еластичність попиту за ціною, тобто незначні зміни об'єму попиту при зміні цін.

Умова відносна легко здійснимо на монопольному і олігопольному ринку, практично неможливе його досягнення на конкурентному ринку, а

на ринку монополістичної конкуренції фірма повинна прикласти значні зусилля, бажаючи застосувати дану стратегію і забезпечити низьку еластичність попиту за ціною.

Дії фірми можуть бути направлені на виробництво нового товару, що володіє унікальними властивостями, на підтримку репутації фірми, на створення систем товарів, що взаємно доповнюють один одного і т.п. Захист ринку від конкуренції.

Підприємство, що має намір застосувати дану стратегію повинно оцінити межі беззбиткової рішення по підвищенню ціни (розглянуті в темі уточнений аналіз беззбиткової), врахувавши в розрахунках і додаткові витрати, направлені на стимулювання продажів при підвищених цінах.

Стратегія преміального ціноутворення може бути адресована до покупців певного сегменту ринку, готових платити вищу ціну за особливі властивості продукції.

Стратегія цінового прориву припускає встановлення цін на рівні нижчому, ніж економічна цінність товару і отримання більшої маси прибули за рахунок збільшення об'єму продажів і розширення присутності на ринку.

Метою даної стратегії є витіснення конкурентів в результаті встановлення низьких цін (іноді тимчасове встановлення низьких цін).

Обов'язкові умови застосування даної стратегії, по-перше, висока еластичність попиту за ціною, при ухваленні рішення про покупку товару ціна повинна розглядатися покупцями як найбільш значущий чинник; по-друге, низька частка змінних витрат в ціні товару.

Не рекомендується використовувати стратегію цінового прориву фірмам, що пропонують товари престижного попиту, дешеві товари повсякденного попиту, а також товари, властивості, яких неможливо порівняти до споживання (наприклад, послуги).

Стратегія нейтрального ціноутворення припускає встановлення цін на рівні відповідним економічній цінності товару. Нейтральне ціноутворення рекомендується підприємствам, що діють на ринку, де:

- покупці вельми чутливі до рівня ціни підприємства, що не дозволяє застосовувати преміальне ціноутворення;
- підприємства-конкуренти жорстко відповідають на будь-яку спробу змінити пропорції продажів, що склалися, на ринку, що не дозволяє застосувати стратегію цінового прориву.

Підприємству продає взаємозамінні товари і прагнути підтримувати певні співвідношення цін в рамках існуючого цінового ряду.

Ціновий ряд – що існують одночасно співвідношення цін на різні моделі або модифікації однієї і тієї ж продукції одного виробника або всіх виробників, що діють на ринку.

1.8 Особливості реалізації стратегій

Завдання реалізації стратегій підприємства.

Основне завдання реалізації стратегії полягає в тому, щоб створити необхідні передумови для успішного виконання стратегії. Таким чином, реалізації стратегії - це проведення стратегічних змін в підприємстві, що приводять її в такий достаток у якому підприємство буде готове до проведення стратегії в життя.

Виконання стратегії направлене на вирішення трьох завдань.

По-перше, це встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань з тим, щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку реалізовуватиме підприємство. Це стосується насамперед таких завдань, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних стосунків, створення допоміжних систем і тому подібне.

По-друге, це встановлення відповідності між вибраною стратегією і процесом усередині підприємства з тим щоб зорієнтувати діяльність підприємства на здійснення вибраної стратегії. Відповідність має бути досягнута по таких характеристиках підприємства, як її структура, система мотивування і стимулювання, норми і правила поведінки, переконання, що розділяються, цінності і вірування кваліфікація працівників і менеджерів і тому подібне.

По-третє, це вибір і приведення у відповідність із здійснюваною стратегією стилю лідерства і підходу до управління підприємством.

Всі три завдання вирішуються за допомогою зміни, яка фактично є серцевиною виконання стратегії. Саме по цьому зміна, яка проводиться в процесі виконання стратегії, називається стратегічною зміною.

1.8.1 Етапи реалізації стратегії. Функції вищого керівництва

В процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої певні завдання і здійснює закріплені за ним функції. Вирішальна роль належить вищому керівництву. Ця діяльність на стадії реалізації стратегії може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів.

Перший етап - поглиблене вивчення достатку середі, цілей і розроблених стратегій. На даному етапі вирішуються наступні основні завдання:

- остаточне з'ясування суті певної мети вироблених стратегій, їх коректності і відповідності один одному, а також достаток середі;
- ширше доведення ідей стратегій і сенсу цілей до співробітників підприємства з метою підготовки ґрунту для поглибленого залучення співробітників до процесу реалізації стратегій.

Другий етап полягає в тому, що вище керівництво повинне прийняти рішення по ефективному використанню ресурсів, що є в підприємства. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, приймаються рішення по їх розподілу а також по створенню умов для зацікавленого залучення співробітників до процесу реалізації стратегій.

На третьому етапі вище керівництво приймає рішення з приводу організаційної структури. З'ясовується відповідність що є організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям і якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни в організаційну структуру підприємства.

Четвертий етап полягає в проведенні необхідних змін в підприємстві, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії.

Проблема зміни виключно тонка, складна і хвороблива. Зміни не можуть бути проведені без врахування об'єктивних чинників, що задають умови і можливості проведення таких змін. Часто потрібний декілька років для того, щоб провести серйозну зміну в підприємстві.

При опрацюванні питання змін дуже поважно не лише концентрувати увагу:

- для чого робляться зміни?
- до чого вони повинні привести?
- що і як слід змінити?
- як зміни будуть сприйняті?
- які сили і в якій формі їм чинитимуть опір?
- який має бути вибраний стиль проведення змін;
- якими методами вони повинні здійснюватися?

З'ясовується відповідність що є організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни в організаційну структуру підприємства.

Для того, щоб успішно провести зміни, вище керівництво повинне незалежно від типа, суті і вмісту змін:

- 1 скласти сценарій можливого опору змінам;
- 2 провести дії з метою послаблення прагнення до опору змінам;
- 3 усунути або зменшити до мінімуму реальний опір;
- 4 закріпити проведені зміни.

П'ятий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії полягає в тому, що воно проводить перегляд плану здійснення стратегії в тому разі якщо цього настійно вимагають знов виникаючі обставини.

Стратегічний план не догма, і, природно, він може і повинен при певних обставинах піддаватися модифікації.

1.8.2 Особливості реалізації корпоративних стратегій

Щоб реалізувати корпоративну стратегію виконують дві дії:

1) Оцінюють ризик корпоративних стратегій. Ризик оцінюють за трьома напрямками:

- реальність умов, закладених для створення конкретної корпоративної стратегії;
- оцінка наслідків не вдало розробленої корпоративної стратегії;

- оцінка виправданості втрат окремо визначеної корпоративної стратегії.

2) Визначення методу, який ляже в основу реалізації корпоративної стратегії. Як методи реалізації корпоративної стратегії виступають:

- метод створення збалансованих бізнес-систем;
- метод реалізації по засобах бізнес-проекту.

Метод збалансованих бізнес-систем.

Підприємство досягає успіху при реалізації прийнятої корпоративної стратегії, шляхом забезпечення балансу 4 чинників або перспектив:

1 Перспектива споживача - це відношення до споживачів, їх запитів, при виборі напрямлень і видів діяльності.

2 Перспектива навчання і зростання кадрів - це створення тієї, що самостійно має розвитися, організаційних структур.

3 Перспектива внутрішніх процесів – це побудова тактики реалізації стратегії, шляхом вибору пріоритетів фінансування і контролю виконання.

4 Фінансова перспектива - це сполучна ланка між трьома попередніми перспективами.

Більшість корпоративних стратегій крупного і середнього бізнесу реалізуються з виконання методу збалансованих бізнес-систем.

Метод реалізації бізнес-проекту.

Частину підприємств крупного бізнесу вважають за краще розвивати корпоративну стратегію на окремі проекти, що включають:

- вибір окремого напрямку діяльності;
- формування групи його реалізації;
- окрема побудова тактики і фінансування даного напрямку.

При цьому, кожен проект усередині є збалансованою системою, що не залежить від інших проектів.

Метод реалізації бізнес-проекту простіший для корпоративної стратегії і не вимагає великих інтелектуальних здібностей, тим хто його реалізує.

1.8.3 Автоматизація процесів реалізації стратегій

Автоматизація процесів реалізації стратегій має на увазі застосування експертних методів оцінки стратегій і стратегічних альтернатив як у момент зародження стратегії, так і в подальшому процесі становлення і функціонування її.

Експертні методи оцінки стратегії передбачають облік суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства у разі реалізації вибраної стратегії.

До цих методів належать метод «мозкової атаки» (колективна генерація ідей), метод Дельфі (проведення анкетних опитів, їх статистична комп'ютерна обробка з формуванням діапазону думок з певної проблеми),

метод "інтерв'ю" (співбесіда організатора прогнозової діяльності з прогнозистом-експертом) і наступне імітаційне моделювання результатів оцінки.

Метод «мозкової атаки» характеризується колективною генерацією ідей і творчим рішенням проблеми.

«Мозкова атака» — це вільний, неструктурований процес генерації ідей (у тому числі і у виборі стратегій діяльності), які вільно виражають учасники зборів (керівництво, експерти, консультативне). У результаті формується список, де всі пропозиції структуруються за відповідними параметрами, обмеженнями і результативністю.

Метод Дельфі розробив математик О. Хельмер. Суть цього методу полягає в проведенні анкетних опитів (в процесі вибору стратегій) фахівців з певної проблеми.

Отримані анкетні дані статистично обробляють, формують діапазон думок експертів, що відбиває їх колективну думку з приводу вибору оптимальної стратегії діяльності підприємства.

Зазвичай після першого опиту наявний широкий діапазон думок. Тому метод Дельфі передбачає проведення ще трьох-чотирьох опитів, перед початком яких кожного експерта знайомлять з результатами попереднього опиту з метою надання додаткової інформації про вибір стратегії.

Ідеально проводити опит до повного збігу думок експертів, реально — до отримання найвужчого діапазону думок.

Останнім часом достатньо популярним експертним методом при виборі стратегії діяльності є метод складання сценаріїв.

Наводимо, як, використовуючи чинні законодавчі акти, прогнози фахівців і результати досліджень в галузі складання сценаріїв, можна сформувати три можливі сценарії розвитку подій в конкурентному середовищі приладобудівного підприємства на макрорівні і мікрорівні: песимістичний, оптимістичний і найбільш вірогідний.

1.9 Стратегічний контроль

1.9.1 Організація обліку виконання стратегічних планів

Ведення регулярного, повного і якісного обліку виконання стратегічних планів є однією з основних умов підвищення ефективності менеджменту. Облік повинен бути організований по виконанню всіх планів, програм, завдань по таких параметрах, як кількість, якість, витрати, виконавці і терміни.

Облік витрати ресурсів організовують по всіх видах ресурсів, товарах, що випускаються, стадіях їх життєвого циклу і підрозділах.

По складній техніці необхідним також є організація автоматизованого обліку відмов, витрат на експлуатацію, технічного обслуговування і ремонтів.

Вимоги до обліку:

- забезпечення повноти, тобто ведення обліку по всіх підсистемах системи менеджменту, показниках якості, кількості і ресурсоемкості товарів, підрозділам фірми, товарним ринкам і т. д.;
- забезпечення динамічності, тобто облік показників в динаміці і використання результатів обліку для аналізу;
- забезпечення системності, тобто облік показників системи менеджменту і її зовнішнього середовища (макросередовище країни, інфраструктура регіону, мікросередовище фірми);
- автоматизація обліку на основі комп'ютерної техніки;
- забезпечення спадкоємності, вживаності і перспективності обліку;
- використання результатів обліку в стимулюванні якісної праці.

1.9.2 Організація контролю виконання стратегічних планів

Якщо облік ведеться в основному за кількісними показниками планів і його результати де-небудь фіксуються, то контрольна функція менеджменту декілька ширше.

Контроль, по-перше, може бути віднесений як до кількісних показників, так і до якості, документів і інших предметів праці, по-друге, він може здійснюватися в різні періоди.

Контроль можна класифікувати за наступними ознаками:

- стадія життєвого циклу об'єкту — контроль на стадії стратегічного маркетингу, виробництва, підготовки об'єкту до функціонування, експлуатації, технічного обслуговування і ремонтів;
- об'єкти контролю — предмет праці, засоби виробництв, технологія, організація процесів, умови праці праця, навколишнє природне середовище, параметри інфраструктури регіону, документи, інформація;
- стадія виробничого процесу — вхідний, операційний контроль, контроль готової продукції, транспортування і зберігання;
- можливість подальшого використання об'єкту контролю — руйнуючий і не руйнуючий контроль;
- ухвалені рішення — активний (застережливий) і пасивний (по відхиленнях) контроль;
- ступінь обхвату об'єкту контролем — суцільний і вибіркового контролю;
- режим контролю — посилений (прискорений) і нормальний контроль;
- ступінь механізації — ручний, механізований, автоматизований, автоматичний контроль;
- спосіб отримання і обробки інформації — розрахунковий-аналітичний, статистичний, реєстраційний;

- періодичність виконання контрольних операцій — безперервний і періодичний контроль.

1.9.3 Види стратегічного контролю на підприємствах

Стратегічний контроль — це особливий вид контролю на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

На відміну від поточного контролю, стратегічний контроль базується на ймовірніших оцінках і показниках, але це не означає, що їх не треба встановлювати. Крім того, стратегічний контроль є однією з головних форм контролю, який планується заздалегідь і передбачає встановлення певної політики, процедур, правил тощо.

Стратегічний контроль полягає у визначенні того, чи можливе подальше здійснення стратегій і чи приведе їхня реалізація до досягнення цілей.

Процес стратегічного контролю - це безупинний адаптивний і творчий процес, що враховує зміну зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Оцінка і контроль реалізації стратегії логічно завершують процес стратегічного планування.

Сформулюємо основні задачі стратегічного контролю:

- визначити, що і за якими показниками перевіряти;
- оцінити стан контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів;
- з'ясувати причини відхилень, якщо останні виявлені в ході оцінки;
- провести коректування, якщо це необхідно і можливо.

Стратегічний контроль на підприємствах існує у трьох видах. Наведемо характеристику видів стратегічного контролю у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 Характеристика видів стратегічного контролю

Вид контролю	Відповідальні	Що контролюють	Ціль контролю
1	2	3	4
1 Контроль реалізації стратегій підприємства	– Вище керівництво; – керівництво середньої ланки.	1) Структуру плану реалізації стратегій 2) Виконання етапів реалізації стратегій 3) Дотримання строків впровадження стратегій	– переконатися у виконанні плану; – визначити спрямованість відхилень від плану; – намітити заходи щодо зміни положення із виконанням планів.
2 Контроль прибутковості стратегій	- Вище керівництво; - контролер стратегічного планування - контролер маркетингу	Визначають rentabельність інвестування стратегій по СЗГ.	– з’ясувати, на чому наробляються та втрачаються гроші; – намітити заходи з покращання положення.
3 Контроль виконання стратегій у стратегічних зонах господарювання (СЗГ)	– Вище керівництво; – ревізори стратегічного планування або маркетингу.	Оцінюють співпадання стратегічних завдань із можливостями СЗГ та діючими стратегіями у зоні	– переконатися у реальності стратегічних задач; – намітити заходи з корегування стратегій у разі необхідності.

Функція стратегічного контролю належить керівнику підприємства, оскільки він у ринкових умовах є менеджером і повинний контролювати хід виконання поставлених перед підприємством цілей.

Процес стратегічного контролю являє собою досить складну процедуру і для того, щоб максимально спростити його (там де це можливо) використовують відповідні засоби автоматизації обліку процесів. Ці засоби являють собою програмне забезпечення, за допомогою якого можна прослідкувати як відбувається реалізація стратегії підприємства в тих чи інших його підрозділах.

1.9.4 Оцінка стратегій та її результативність

Оцінка є завершальним етапом розроблення стратегій. Вона ґрунтується на доволі вичерпній інформації й полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії.

Вибрану стратегію оцінюють в основному за допомогою аналізу правильності і достатності обліку при виборі стратегії основних чинників, які визначають можливість реалізації стратегії.

Зрештою ця процедура підпорядкована одному: допоможе чи стратегія досягненню цілей підприємства. І це є основним критерієм оцінки вибраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям підприємства, її оцінюють за такими напрямками [5].

Відповідність вибраній стратегії достатку і потребам середи.

Перевіряється зв'язок стратегії з основними суб'єктами середи обліку чинників динаміки ринку і динаміки розвитку ЖЦТ.

1 Відповідність вибраній стратегії потенціалу і можливостям підприємства.

Оцінюється зв'язок вибраної стратегії з іншими стратегіями, Відповідність можливостям персоналу, обґрунтованість програми реалізації стратегії в часі.

2 Прийнятність ризику.

Ризик оцінюють за трьома напрямками:

- реалістичність передумов, покладених в основу вибору стратегії негативні наслідки, до яких може привести невдало вибрана стратегія;
- виправданість можливого позитивного результату ризиком втрат від провалу в реалізації стратегії.

Експертні методи в стратегічному виборі.

Експертні методи ухвалення рішень в стратегічному виборі передбачають обліку суб'єктивних думок експертів про майбутній достаток підприємства в разі реалізації вибраної стратегії.

Останнім часом досить популярним експертним методом при виборі стратегії діяльності є метод складання сценаріїв. Відповідно до місії підприємства, його основних цілей після розгляду всіх сценаріїв розвитку подій воно може сформулювати і вибрати відповідні стратегії діяльності.

Основні труднощі в організації оцінки стратегій складаються із наступних невідповідностей:

- 1) вибір цілей розробниками стратегій, які не піддаються виміру, або ж існує проблема в отриманні відповідних даних для обраних показників;
- 2) надмірна кількість цілей стратегій і, відповідно, специфічних показників їх виміру;
- 3) труднощі у визначенні реального впливу реалізацій стратегій на досягнутий наслідок щодо розвитку підприємства;
- 4) ненадійність даних, отриманих не з офіційних джерел;

5) «відставання» оприлюднення офіційних статистичних даних від моменту здійснення моніторингу та оцінки стратегій.

Система моніторингу та оцінки стратегій повинна виконувати наступні завдання:

- 1) моніторинг розвитку підприємства у порівнянні із цілями, визначеними програмними документами;
- 2) моніторинг та оцінка цілей стратегії розвитку;
- 3) моніторинг соціально-економічного розвитку підприємства;
- 4) моніторинг та оцінка реалізації цілей стратегії розвитку, які представлені в оперативних програмах;
- 5) моніторинг і оцінка реалізацій перебігу фінансування конкретних програм і проектів.

Правові засади моніторингу та оцінки стратегій:

- 1) У проекті моніторингу має бути оцінка очікуваних результатів виконання стратегії, зокрема економічних, соціальних, екологічних, та визначення її ефективності (у додатку форма здійснення оцінки).

Зазначена оцінка повинна містити перелік кількісних показників, які будуть досягнуті в результаті виконання стратегії у порівнянні з показниками, які зафіксовані офіційною статистикою або бухгалтерським обліком найближчого звітного року початку виконання стратегії.

- 2) Форма для звітів – щорічного (проміжного) та заключного, в тому числі для оцінки ефективності та пропозиції щодо подальшого виконання стратегії.

Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності організації.

Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації.

Іноді розроблення стратегії заслуговує високої оцінки, однак її впровадження не дає очікуваних результатів (наприклад, невдало організоване управління порушило заплановані терміни переходу на випуск нової продукції, внаслідок чого організація зазнала збитків).

Головним критерієм якості обраної стратегії вважають економічні результати розвитку підприємства.

Для дослідження та оцінки стратегій можна застосувати оригінальну методику, яка передбачає:

- формування переліку показників визначення економічного зростання;
- встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудову нормативної структури показників відповідно до конкретних умов;
- вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації;

- визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації; оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурою показників;
- виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників і ступінь їхнього впливу;
- формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і доцільність розроблення нової стратегії.

Сформувати перелік показників, які описують структуру економічного зростання та відображають рівень досягнення цілей розвитку, в міру ускладнення умов виробництва і збуту продукції, підвищення вимог до якості й безпеки товару стає все складніше.

Окрім цього, показники, які використовують для оцінки, можуть змінювати свою важливість відповідно до умов зовнішнього середовища, ЖЦП і стратегічних цілей організації.

Вважають, що перелік показників, які підлягають оцінці, має забезпечити опис різних станів організації та враховувати такі чинники, як цілі організації, специфіка галузі, тип стратегії, особливості ринкової ситуації тощо.

Розрізняють два способи формування складу показників оцінки:

- експертний (експертами переважно є керівники вищого рівня, які визначають стратегічні цілі організації та несуть головну відповідальність за їх досягнення);
- логічний (дослідник враховує умови інтенсивного типу розвитку).

В основі методу дослідження й оцінки стратегії лежить такий тип економічного зростання, при якому передбачені вищі темпи зниження витрат живої праці порівняно з витратами уречевленої праці та збільшення частки прибутку в створеній вартості, тобто забезпечення розширеного виробництва.

На основі цього формується нормативна структура (нормативний ряд) темпів зростання показників розвитку підприємства (формула 1.3):

$$T_{ЗП} < T_C < T_{МВ} < T_{ЧП} < T_P < T_{ПР} \quad (1.3)$$

де $T_{ЗП}$ – трудові витрати (заробітна плата);

T_C – собівартість товарної продукції;

$T_{МВ}$ – матеріальні витрати;

$T_{ЧП}$ – чиста вартість товарної продукції;

T_P – розрахунковий показник (визначається як прибуток + матеріальні витрати);

$T_{ПР}$ – прибуток.

Цей нормативний ряд показників не може бути спадним. Отже, значення показника темпу зростання трудових витрат є найнижче, а темпу зростання прибутку – найвище, тобто результативні показники мають зрос-

тати швидше порівняно з показниками, які відображають темпи зростання ресурсів.

Нормативний ряд показників визначає умови розроблення та впровадження стратегії, за яких підприємство може підвищувати свої потенційні можливості, реалізувати переваги.

Фактичний ряд показників може мати іншу їх послідовність. Порядок розміщення показників відображає певний стан підприємства, зумовлений характеристиками обраної стратегії.

Варто зазначити, що поданий набір показників можна доповнювати, але надто велика їхня кількість знижує обґрунтованість стратегії.

Таким чином, оцінка стратегії підприємства за поданим вище методом полягає в порівняльному аналізі структури результатів діяльності та нормативного ряду показників.

Якщо динаміка показників діяльності свідчить про наближення до нормативного, то стратегію можна вважати задовільною. В протилежному випадку доцільність розроблення та реалізації стратегії буде визначатися вже неекономічними критеріями. Хоч іноді діяльність підприємства в такому режимі можна вважати виправданою.

Наприклад, у випадку освоєння нового виду продукції при оцінці стратегії доцільно враховувати стадію ЖЦП, для кожної з яких може бути побудований відповідний нормативний ряд показників.

Ступінь відповідності нормативного та фактичного рядів показників визначають за коефіцієнтом K рангової кореляції (коефіцієнт Спірмена):

$$K = 1 - \frac{6S(d)^2}{n^3 - n} \quad (1.4)$$

де $S(d)^2$ сума квадратів різниць рангів показників ряду;
 n кількість рангів ряду.

Коефіцієнт K при повній відповідності двох послідовностей (нормативної та фактичної), коли кожний показник займає одне й те ж місце в обох рядах, дорівнює $+1$, що означає повну позитивну кореляцію.

При негативній залежності, тобто якщо в одній послідовності показники розміщені в зворотному порядку порівняно з другою, то коефіцієнт дорівнює -1 , що означає від'ємну кореляцію. Для решти випадків K займає положення між граничними значеннями. Зростання K від -1 до $+1$ характеризує збільшення відповідності між двома послідовностями.

Коефіцієнт Спірмена є агрегованою характеристикою економічних результатів діяльності організації, що дає змогу відстежувати загальну тенденцію їх зміни при реалізації стратегії.

2 ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЗА КУРСОМ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

2.1 Зовнішній і внутрішній аналізи підприємства

2.1.1 Практичне заняття 1. Зовнішній аналіз підприємства

Тема заняття.

Проведення аналізу впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

Термін виконання - 2 години.

Ціль заняття.

Визначення послідовності та методики аналізу впливу зовнішніх факторів. Розрахунок окремих показників аналізу. Ознайомлення з методикою побудови діаграм впливу окремих факторів. Визначення послідовності суттєвого впливу факторів та заходів, що дозволяють усунути вплив.

Студент повинен знати.

- Як визначається максимальний та фактичний ступені впливу окремих зовнішніх факторів.
- Як визначаються максимальний та фактичний ступені впливу груп зовнішніх факторів.
- Як визначаються інтенсивності впливу зовнішніх факторів та проводиться оцінка необхідності розробки заходів реагування.

Студент повинен вміти.

- Використати методику виконання зовнішнього аналізу для рішення аналогічних практичних завдань самостійно.
- Використовувати практичні знання методики зовнішнього аналізу до виконання тестових завдань.
- Вміти на основі результатів зовнішнього аналізу вірно визначити спрямованість заходів з реагування на вплив активних зовнішніх факторів.

2.1.1.1 Теоретична підготовка. Діагностика зовнішнього стану підприємства

Будь-яке функціонуюче підприємство знаходиться під впливом зовнішніх чинників. І цей вплив грає істотну роль в діловій активності і ефективності роботи підприємства.

Після визначення чинників зовнішньої середовища, що впливають на роботу підприємства необхідно визначити рівень такого впливу і провести оцінку ступеня впливу. Простіше кажучи, необхідно провести аналіз впливу зовнішніх чинників. Розглянемо методику здійснення такого аналізу.

Послідовність дій, що виконуються в методиці аналізу зовнішніх чинників наступна:

- 1 Пошук інформації
- 2 Впорядкування і класифікація чинників впливу
 - 1 Аналіз впливу
 - 2 Оцінка ступеня впливу
 - 3 Виводи по аналізу

Використовуючи запропоновану методику, проводиться аналіз зовнішніх чинників окремо по макро і мікросередовищі.

Впорядкування і класифікація чинників впливу

Всі зовнішні чинники впливу при аналізі можуть бути впорядковані по наступних групах:

- розвиток економіки;
- державне регулювання економіки;
- природне середовище;
- випадковості.

Якщо проаналізувати вплив зовнішніх чинників на підприємство, то можна передбачати і намітити певні адекватні дії підприємства.

У аналізі впливу на основі вже згрупованих зовнішніх чинників необхідно визначити у чому конкретно може бути виражене цей вплив і який ступінь такого впливу на момент аналізу.

Визначення ступеня впливу.

Визначення ступеня впливу зовнішніх чинників проводиться на основі методу бальних оцінок.

Метод передбачає привласнення кожному впливаючому чиннику певної кількості балів залежно від його значущості для роботи підприємства.

Для оцінки кожного чинника проводиться ранжирування груп чинників за значимістю з привласненням кожній групі чинників певної кількості балів.

Ступінь впливу групи чинників на роботу підприємства визначається по формулі (2.1):

$$S_B = \frac{Y_B}{P_{Ж}} \quad (2.1)$$

Де Ув – рівень впливу у балах;

Рж – порядковий номер аранжування груп факторів.

У кожній групі чинників представлений ряд показників. Ступінь впливу кожного з них виходячи з таких умов:

- 1) Максимальний ступінь впливу кожного чинника у групі однаковий.
- 2) Ступінь впливу кожного чинника має три види інтенсивності: максимальну, середню і слабку. Якщо інтенсивність сильна то ступінь впливу складає 100%, якщо середня – то 50%, а слабка – ступінь складає 25% від максимальної.
- 3) Кожен чинник може надавати як позитивні, так і негативні впливи. Позитивний вплив називається «можливістю підприємства» (позначається знаком «+») а негативний вплив називається «загрозою підприємства» (позначається знаком «-»).

Інтенсивність впливу кожного показника в практиці роботи підприємства лише експертним методом або на основі інтуїції працівника. Інтенсивність впливу чинника може позначатися таким чином:

- Максимальний вплив: +++ (розвинення можливостей); - - - (виникнення загроз);
- Середній вплив: ++ (розвинення можливостей); - - (виникнення загроз);
- Слабкий вплив: + (розвинення можливостей); - (виникнення загроз).

Щоб визначити сумарний ступінь впливу окремого фактору, необхідно знати інтенсивність його впливу та до якої групи він відноситься. Для цього треба використовувати довідкові таблиці, що наведені у додатках А і Б даного посібника.

Треба у додатку А знайти групу, до якої належить названий фактор. За довідковою таблицею Б треба знайти максимальний рівень впливу визначеної групи факторів. Та за заданою інтенсивністю впливу фактора максимальний і фактичний ступені впливу заданого фактора.

Наприклад.

Фактор «змінення законодавчої бази» має на підприємство інтенсивність впливу, яка дорівнює $-(50\%)$.

Фактор відноситься до макросередовища, група «Державне регулювання економіки». Рівень впливу групи за додатком Б становить 40 балів, ранг групи – 2. Кількість заданих факторів у групі – 7. Тоді максимальний ступінь впливу кожного фактору групи визначається: $40/2*7= 2,86$ бали, а, з урахуванням інтенсивності впливу заданого фактора, фактичний ступінь впливу складе $2,86*0,5= 1,43$ бали.

Оцінка ступеня впливу.

Аналіз впливу зовнішніх чинників дозволяє виявити певні критичні чинники, а також встановити погрози і можливості. Проаналізувавши вплив зовнішніх чинників на підприємство, можна передбачати певні аде-

кватні дії підприємства враховуючи такі при розробці стратегій. Аналіз впливу зовнішніх чинників проводиться на основі оцінки ступеня впливу кожного з них.

Оцінка ступеня впливу кожного чинника проводиться лише по групі, до якої цей чинник відноситься.

Методика цієї оцінки наступна:

На підставі сумарного ступеня впливу кожного чинника проводиться побудова діаграми впливу групи чинників.

По діаграмі визначається мінімальний рівень впливу. Цей рівень умовно є нульовою точкою впливу. Тобто чинники що мають нульову точку впливу не враховуються при оцінці впливу даної групи чинників.

По діаграмі знаходяться максимальні відхилення ступеня впливу чинників від мінімального рівня. Суттєвим вважається вплив факторів, відхилення від мінімального рівня котрих складає >100%.

Фактори, що були визначені як фактори суттєвого впливу є основою для розробки заходів з реагування, які вносяться у відповідну корпоративну стратегію підприємства.

2.1.1.2 Приклад виконання практичного завдання 1

Визначити фактичний ступінь впливу на роботу підприємства групи факторів та виконати зовнішній аналіз впливу. Знайти фактори суттєвого впливу та намітити шляхи їх рішення, використовуючи наступні вихідні дані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Вихідні дані до зовнішнього аналізу

Чинники групи	Прояв впливу	Інтенсивність $\pm$
Законодавча база	Внесення негативної поправки	- - -
Антимонопольна політика	Ухвалення позитивного закону	++
Регулювання експорту	Встановлення помірних ставок	- -
Регулювання імпорту	Встановлення високих ставок	- - -
Патентно-ліцензійна політика	Трудності у здобутті патентів	-
Фінансова політика	Стабілізація курсів валют	+++
Соціальний захист споживачів	Створення закону про захист прав споживачів	++

Рішення.

1) На основі наданих вихідних даних визначимо максимальний ступінь впливу групи факторів та максимальний ступінь впливу кожного фактору групи. Показники розрахунку надані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати розрахунків за п.1 рішення

Показник, що розраховується	Результат розрахунку
1 Група впливу за макросередовищем	2
2 Рівень впливу групи за макросередовищем (додаток А)	40 балів
3 Ступінь впливу групи	$40/2 = 20$ балів.
4 Кількість факторів у групі за вихідними даними	7
5 Максимальний ступінь впливу кожного фактора	$20/7 = 2,9$ бали

2) На основі максимального ступеня впливу кожного фактору та заданої інтенсивності впливу визначимо фактичний ступінь впливу кожного фактора за завданням. Розрахунки проведемо за формулами 2.2 і 2.3.

$$S_{\Phi} = S_{\Phi_m} \cdot I_{\Phi} \quad (2.2)$$

$$S_{\Sigma} = \left| \sum S_{\Phi_i} \right| \quad (2.3)$$

Де S_{Φ} – ступінь впливу окремого фактору групи;

S_{Φ_m} – максимальний ступінь впливу кожного фактору групи;

I_{Φ} – інтенсивність впливу кожного фактора за завданням;

S_{Σ} - фактичний вплив групи факторів у цілому.

Результати розрахунків зведемо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати розрахунків факторів впливу

Груповий вплив	Фактори групи	№ з/п	Розрахунок впливу, бал	±
1	2	3	4	5
Державне регулювання економіки	Законодавча база	1	$2,9 * (-1) = -2,9$	- - -
	Антимонopolьна політика	2	$2,9 * (+0,5) = +1,5$	++
	Регулювання експорту	3	$2,9 * (-0,5) = -1,5$	- -
	Регулювання імпорту	4	$2,9 * (-1) = -2,9$	- - -
	Патентно-ліцензійна політика	5	$2,9 * (-0,25) = -0,73$	-

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Державне регулювання економіки	Фінансова політика	6	$2,9 \cdot (+1) = +2,9$	+++
	Соціальний захист споживачів	7	$2,9 \cdot (+0,5) = +1,5$	++
Разом по групі	$2,9 + 1,5 + 1,5 + 2,9 + 0,73 + 2,9 + 1,5 = 12,43$ бали			

3) Зробимо аналіз впливу групи факторів на основі визначення інтенсивності впливу групи:

$$I_{\Sigma} = \frac{S_{\Sigma\phi}}{S_{\Sigma m}} \cdot 100\% = \frac{12,43}{20} \cdot 100\% = 62,2\%$$

Зробимо вивід про інтенсивність впливу групи чинників на підставі того, що:

- від 1 до 25% - інтенсивність низька, немає приводу для занепокоєння;
- від 26 до 50% - інтенсивність середня, необхідно враховувати вплив даної групи при роботі підприємства в стратегічному плануванні;
- від 51 до 100% - інтенсивність висока – необхідно розробити заходи щодо реагування.

У даному завданні інтенсивність висока. Отже розробка заходів щодо реагування обов'язкова.

4) Для розробки заходів виявимо чинники істотного впливу і проведемо оцінку ступеня їх впливу графічно. Для цього побудуємо діаграми позитивного і негативного впливу, визначимо мінімальний рівень впливу і ступінь відхилення від мінімуму.

Для цього скористаємося даними табл.2.3, виділивши окремо чинники, що впливають із знаком «+» і знаком «-», використовуючи порядкові номери чинників. Для всіх чинників складемо спільну діаграму впливу, що відображена на рис. 2.1.

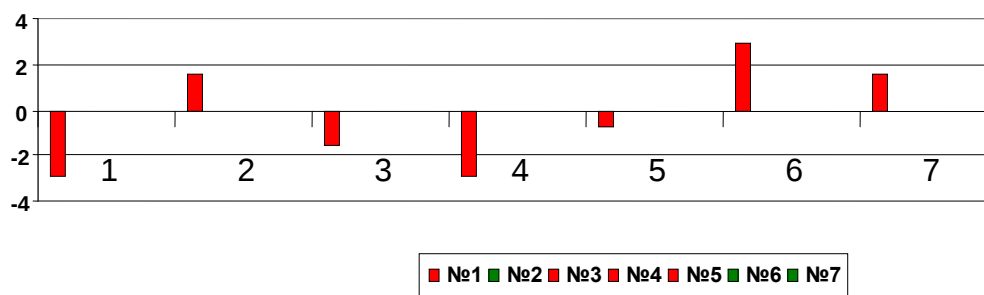


Рисунок 2.1 – Діаграма впливу чинників відповідно номеру

Визначимо мінімальний рівень впливу чинників по негативних і позитивних чинниках окремо. Для цього складемо таблицю 2.4.

У таблиці зробимо підрахунок відносного впливу чинників, прийнявши за базу мінімальний рівень впливу.

Таблиця 2.4 – Підрахунок відносного впливу чинників

№ з/п	Позитивний вплив (можливості), бал	Негативний вплив (загрози), бал	Аналіз	
			A (±), бал	O (±), %
1		-2,9	-2,9+0,73=-2,17	297,3
2	+1,5		0	0
3		-1,5	-1,5+0,73=-0,77	105,5
4		-2,9	-2,9+0,73=-2,17	297,3
5		-0,73	0	0
6	+2,9		2,9-1,5=1,4	93,3
7	+1,5		0	0

Таким чином, в таблиці виділені ті чинники групи, які мають найбільш істотний вплив на роботу підприємства серед макро чинників «Державне регулювання економіки». Це чинники №1 і 4, що мають максимальний негативний вплив (погрози).

Для виділених чинників обов'язково необхідно розробити заходи щодо реагування.

Розроблені заходи зведемо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Заходи з реагування

Найменування фактору	Сутність впливу	Найменування фактору	Сутність впливу
1	2	3	4
Законодавча база	Внесення негативної поправки	Регулювання імпорту	Встановлення високих ставок
Заходи з ліквідації загроз	1) Здійснити песимістичний прогноз наслідків внесення поправки для підприємства	Заходи з ліквідації загроз	1) Спрогнозувати варіанти швидкого і повільного відходу від імпорту сировини

2.1.2 Практичне заняття 2. Внутрішній аналіз підприємства

Тема заняття.

Проведення аналізу впливу внутрішніх факторів на діяльність підприємства.

Термін виконання - 2 години.

Ціль заняття.

Визначення послідовності та методики аналізу впливу внутрішніх факторів. Визначення індексів пріоритету впливу внутрішніх факторів. Побудова SWOT-матриці. Побудова та оцінка матриць можливостей та загроз.

Студент повинен знати.

- Як аранжуються за значенням внутрішні фактори, використовуючи додаток В.
- Як будується SWOT-матриця. Як оцінюється вплив окремих полів SWOT-матриці та чому.
- Які поля SWOT-матриці приймають участь у побудові матриці можливостей, а які – матриці загроз.
- У якій послідовності заносяться поля SWOT-матриці у матрицю можливостей і матрицю загроз.
- Яка імовірність кожного поля матриці можливостей і матриці загроз.
- Як імовірність та сутність впливу полів у матрицях визначають поля максимального впливу.

Студент повинен вміти.

- Використати методику виконання внутрішнього аналізу для рішення аналогічних практичних завдань самостійно.
- Використовувати практичні знання методики внутрішнього аналізу до виконання тестових завдань.
- Вміти на основі результатів внутрішнього аналізу вірно визначити спрямованість заходів з реагування на основі взаємодії факторів на полях сильного впливу матриці можливостей і матриці загроз.
- Вміти самостійно визначити вид функціональної стратегії, до якої розроблені заходи можна віднести.

2.1.2.1 Теоретична підготовка. Діагностика внутрішнього стану підприємства

Внутрішній аналіз - це процес оцінки чинників, які в принципі піддаються управлінню і контролю.

Основне завдання внутрішнього аналізу - виявлення сильних і слабких сторін фірми. До сильних сторін відносяться унікальні, оригінальні якості фірми. Слабкі сторони - це якості які фірмі бракує порівняно з процвітаючими конкурентами.

Розгледимо групи основних чинників внутрішньої середи, що впливають на роботу підприємства. До них відносяться наступні: виробництво, фінансовий достаток, маркетинг і збут, конкурентоспроможність продукції, конкурентний потенціал екологічна безпека, соціальна ефективність, імідж підприємства.

Кожен чинник внутрішнього впливу в процесі виявлення сильних і слабких сторін розглядується окремо на період аналізу (оцінюється його достаток). Після ділення виявлених достатків чинників на сильних і слабких, вони оцінюються з точки зору впливу зміни на всю роботу підприємства.

Щоб оцінити вплив сильних і слабких сторін, а також в розробці стратегії усунути погрози і реалізувати можливості, проводиться найчастіше SWOT – аналіз. SWOT – аналіз (по початкових буквах англійських слів «сила», «слабкість», «можливості», «загрози») – це групування чинників внутрішньої середи функціонування підприємства на чотири групи згідно букв назви методу і аналіз цих груп з позиції визначення позитивного і негативного впливу на роботу підприємства і формування профілю внутрішньої середи.

Основою SWOT – аналізу є побудова SWOT – матриці. Її побудова ґрунтується на виділених слабких і сильних сторонах підприємства і визначених на підставі виділень можливостей і погроз для підприємства.

Метою побудови SWOT – матриці є встановлення зв'язків між сильними і слабкими сторонами підприємства, а також можливостями і погрозами. Для того, щоб успішно проаналізувати вплив внутрішніх чинників SWOT – методом, необхідно не лише виявити слабкі і сильні сторони але і оцінити їх з точки зору важливості при впливі на майбутні стратегії підприємства.

Для оцінки можливостей підприємства використовують метод позиціонування кожної можливості на матриці можливостей і цей же метод позиціонування для кожної загрози на матриці погроз.

Щоб оцінити серед виділених чинників найбільш значимі, складають профіль внутрішньої середи підприємства.

Суть методу оцінки полягає в наступному:

- 1) До таблиці профілю середи вносяться ті чинники, взаємний вплив яких виділених в матрицях погроз і можливостей;
- 2) важливість чинника для підприємства оцінюють за шкалою: 3- висока, 2 – середня, 1 – низька;
- 3) вплив на підприємство також оцінюють за шкалою: 3- сильне 2- середнє, 1– слабе;

- 4) спрямованість впливу оцінюють по знаку (+1) – позитивне, (-1) – негативне.

Далі оцінки перемножують і отримують інтегральну оцінку ступеня важливості чинника для підприємства. На підставі побудови профілю внутрішньої середовища аранжуються чинники за значимістю в процесі розробки і реалізації стратегій.

2.1.2.2 Приклад виконання практичного завдання 2

Використовуючи інформацію про сильні та слабкі сторони, можливості та загрози машинобудівного підприємства, що наведені у вихідних даних таблиці 2.6, побудуйте SWOT - матрицю з ознакою полів.

Також побудуйте матриці можливостей і загроз, означить поля екстремальних змін та запропонуйте варіанти стратегій, які можуть бути реалізовані.

Таблиця 2.6 – Вихідні дані до виконання аналізу

Можливості	Сильні сторони
1 Підвищення якості обслуговування споживачів 2 Ліквідація дебіторської заборгованості	1 Гнучка цінова політика 2 Низькі питомі витрати продукції
Загрози	Слабкі сторони
1 Низька фондівдача 2 Втрати конкурентоспроможності продукції	1 Не повне завантаження устаткування 2 Низький рівень маркетингових досліджень

Рішення.

- 1) Аранжуємо фактори внутрішнього впливу за значенням (додаток В). Вихідні дані матимуть вид, що наведений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вихідні дані після аранжування факторів

Можливості	Сильні сторони
1 Підвищення якості обслуговування споживачів O8 2 Ліквідація дебіторської заборг. O2	1 Гнучка цінова політика S3 2 Низькі питомі витрати продукції S1
Загрози	Слабкі сторони
1 Низька фондівдача T5 2 Втрати конкурентоспроможності продукції T4	1 Не повне завантаження устаткування W1 2 Низький рівень маркетингових досліджень W3

2) Побудуємо SWOT – матрицю парної взаємодії факторів та проведемо нумерацію полів. Також проведемо оцінку впливу полів SWOT – матриці. Результати аранжування надані на рис. 2.2.

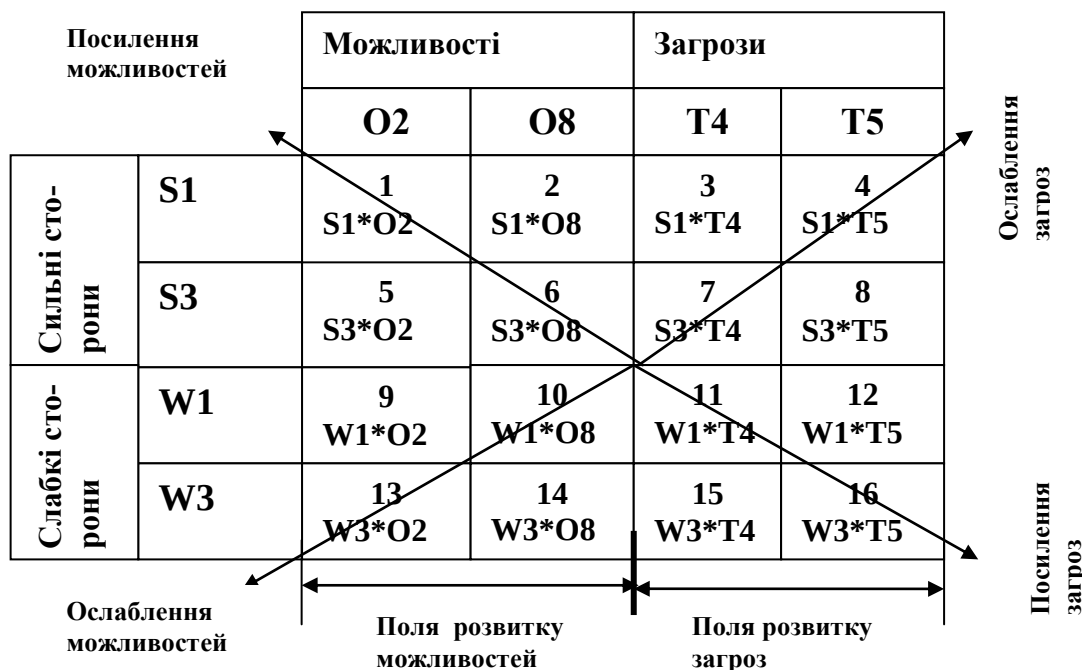


Рисунок 2.2 – SWOT - матриця впливу факторів та її оцінка

3) Використовуючи поля розвитку можливостей і поля розвитку загроз SWOT – матриці, складемо матрицю можливостей і матрицю загроз відповідно полям та оцінімо ці матриці. Матриця можливостей надана у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 Матриця можливостей

Імовірність взаємодії факторів поля	Вплив на розвиток можливостей підприємства		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока (0,80-1,00)	1	2	5
Середня (0,50-0,79)	6	9	10
Низька (0,01-0,49)	13	14	-

Оцінка матриці можливостей.

- Максимальну увагу треба приділяти полям 1,2,6 полям, тому що вони мають сильний і помірний вплив на розвиток можливостей, а також високу і середню імовірність взаємодії факторів.
- Можливості полів 5,9,13 можуть бути реалізовані у альтернативних варіантах стратегій.

- Можливості полів 10 та 14 не заслуговують уваги, тому що мають низьку імовірність взаємодії факторів.

Матриця загроз надана у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 Матриця загроз

Імовірність реалізації загроз від взаємодії факторів	Можливі наслідки для підприємства		
	Критичний стан	Тяжке становище	Задовільне становище
Висока (0,80-1,00)	16	15	12
Середня (0,50-0,79)	11	8	7
Низька (0,01-0,49)	4	3	-

Оцінка матриці загроз.

- Максимальної уваги заслуговують поля 16,15,11 як дуже загрозливі і що потребують миттєвого вживання заходів для усунення загроз.
- Загрози полів 4,8,12 повинні бути у зоні уваги та для цих полів бажано розробити заходи ліквідації загроз.
- Загрози полів 3 і 7 мають низьку імовірність реалізації, тому повинні бути поставлені на контроль та за можливістю ліквідовані.

4) Таким чином, поля, що потребують максимальної уваги – це 1,2,6,11,15,16.

За допомогою SWOT – матриці визначимо фактори взаємодії на цих полях та складемо варіанти стратегій, які слід застосувати для розвинення можливостей підприємства та усунення загроз.

Занесемо варіанти стратегій у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 Стандартна таблиця варіантів стратегій для полів максимальної уваги

Номер поля	Фактори взаємодії визначеного поля	Варіант стратегії	Вид стратегії
1	2	3	4
S1*O2	S1 – Низькі питомі витрати O2 – ліквідація дебіторської заборгованості	• Маркетингові дослідження ринків збуту; • Розробка прогнозу максимального розширення деяких сегментів.	Маркетингова стратегія

1	2	3	4
S1*O3	S1 - Низькі питомі витрати O8 – Підвищення якості обслуговування споживачів	- Формування більш якісних умов обслуговування споживачів - Розробка прогнозу ліквідації дебіторської заборгованості	Виробнича стратегія Фінансова стратегія
S2*O3	S3 – Гнучка цінова політика O8 - Підвищення якості обслуговування споживачів	Розробка заходів погашення кредиторської заборгованості та отримання фінансової незалежності.	Фінансова стратегія
W3*T5	W3 – Низький рівень маркетингових досліджень T5 – низька фондовіддача	- Розробка прогнозу зміни фондовіддачі із збільшенням об'ємів і якості продукції - Розробка заходів маркетингу з акцентом на розвиток рекламної компанії через Internet	Стратегій управління якістю Стратегія маркетингу
W3*T4	W3 - Низький рівень маркетингових досліджень T4 – втрати конкурентоспроможності продукції	- Розробка інновацій якості продукції - Розробка заходів посилення контролю якості - Розробка заходів поєднання професій	Стратегій інновацій Стратегія трудових ресурсів
W1*T4	W1 – не повне завантаження устаткування T4 – втрати конкурентоспроможності продукції	- Розробка прогнозу максимального розширення ринку по номенклатурі робіт, і по асортименту послуг. - Розробка заходів розширення обсягів виробництва і виконання робіт по кооперації	Стратегія виробництва Стратегія маркетингу

2.2 Конкурентний аналіз визначення конкурентного статусу та конкурентної позиції підприємства

2.2.1 Практичне заняття 3. Визначення конкурентного статусу підприємства

Тема заняття.

Розрахунок конкурентного статусу підприємства.

Термін виконання - 2 години.

Ціль заняття.

Визначення послідовності та методики проведення конкурентного аналізу та визначення завдань, що вирішуються на кожному етапі. Вивчення послідовності та методики визначення конкурентного статусу підприємства за формулою І. Ансоффа. Вибір заходів по реагуванню на основі матриці МакКінсі.

Студент повинен знати.

- Послідовність виконання конкурентного аналізу.
- Розрахунок конкурентний статус підприємства у стратегічній зоні господарювання, якщо підприємство не має досвіду роботи у зоні.
- Розрахунок конкурентний статус підприємства у стратегічній зоні господарювання, якщо підприємство має досвід роботи у зоні та діючу конкурентну стратегію.
- Розрахунок всіх коефіцієнтів оцінки конкуренції у зоні: коефіцієнту ефективності стратегій, коефіцієнту привабливості ринку, коефіцієнту ефективності інвестицій у зоні, нормативу можливостей.

Студент повинен вміти.

- Використати методику виконання конкурентного аналізу визначення конкурентного статусу для рішення аналогічних практичних завдань самостійно.
- Використовувати практичні знання методики конкурентного аналізу до виконання тестових завдань.
- Вміти визначити конкурентні статуси на прикладі для двох стратегічних зон господарювання із різними показниками.
- Вміти самостійно визначити спрямованість конкурентних стратегій у кожній зоні за допомогою матриці МакКінсі та розробити заходи з реагування на основі визначеної спрямованості дій.

2.2.1.1 Теоретична підготовка. Визначення конкурентного статусу підприємства

Конкурентний статут підприємства (КСП) – інтегральний показник рівня конкурентних переваг підприємства у відповідній стратегічній зоні господарювання.

Застосовується даний показник для формування спрямованості конкурентних стратегій підприємства і визначення характеру заходів які забезпечать підтримку вибраної спрямованості.

КСП визначається найчастіше по формулі І. Ансоффа.

Згідно Ансоффу КСП залежить від досвіду роботи підприємства у відповідній стратегічній зоні господарювання. У зв'язку з цим, для підприємств, що не мають досвіду роботи в СЗХ (є «новачком») отже, не має конкурентних стратегій, що діють, в зоні, його КСП визначається по формулі 2.4:

$$КСП_N = \frac{I_f - I_{KP}}{I_O - I_{KP}} \cdot N_B \cdot C_{PP} \quad (2.4)$$

Де I_f фактичний рівень інвестицій підприємства у СЗГ (визначений за плановими значеннями інвестицій);

I_{KP} критичний рівень інвестицій, визначений на основі точки беззбитковості бізнесу у даній зоні господарювання (рентабельність дорівнює 0);

I_O величина оптимального рівня інвестицій, визначена емпіричним шляхом на основі максимальної ємкості ринку у

N_B норматив можливостей підприємства, визначений на момент початку роботи підприємства у даній зоні господарювання на основі стану конкурентного потенціалу.

C_{PP} коефіцієнт привабливості ринку у дані зоні господарювання для підприємства, який визначається за формулою 2.5:

$$C_{PP} = \frac{V_f}{V_O} \quad (2.5)$$

Де V_f - фактична ємкість ринку, що відповідає фактичному стану потенціалу підприємства на момент оцінки (можливість обхвату ринку);

V_O – оптимальна ємкість ринку, що відповідає оптимальному потенціалу підприємства.

Якщо підприємство має досвід роботи в СЗХ і раніше розробляло і реалізувало стратегії конкурентоспроможності, КСП визначається по фор-

мулі 2.6:

$$КСП_N = \frac{I_f - I_{KP}}{I_O - I_{KP}} \cdot S_{EC} \cdot C_{PP} \quad (2.6)$$

Де S_{EC} – коефіцієнт ефективності діючих стратегій у зоні;

Оцінка КСП.

Конкурентний статус підприємства в зоні оцінюється по набутого значення КСП.

Можливі 4 випадки:

1 Якщо $КСП \geq 1$, те підприємство є практично одноосібним лідером в зоні, займає сильну, стійку конкурентну позицію і володіє дуже високою конкурентоспроможністю. Також підприємство має наближений до оптимального або оптимальний потенціал і має оптимальну ефективність від реалізації стратегій, що діють.

2 Якщо $0,8 \leq КСП < 1$, Те підприємство має сильну позицію в СЗХ, високі значення конкурентоспроможності, є лідером в зоні проте за показниками не дотягує до оптимального рівня.

3 Якщо $0,5 \leq КСП \leq 0,79$, те підприємство має середню позицію в зоні, конкурентоспроможність його знаходиться у стадії сповільненого зростання або зрілості, підприємство є середнім за значенням конкурентоспроможності в зоні, але не лідером.

4 Якщо $0,1 \leq КСП \leq 0,49$, те підприємство займає слабку позицію в зоні, знаходиться на стадії втрати, проте зберегло достатній конкурентний потенціал та є аутсайдером зони.

Методика визначення спрямованості конкурентної стратегії підприємства на основі значень КСП.

Визначення КСП необхідне для прогнозування спрямованості конкурентних стратегій у відповідній зонах господарювання на майбутній період дії стратегічного плану.

Послідовність визначення спрямованості:

1 Вибір заданих показників КПП (конкурентного потенціалу підприємства) в зоні господарювання і промальовування профілю КПП.

2 Визначення КСП в зоні господарювання відповідним способом.

3 Вибір по матриці МакКінсі «Рекомендації формування спрямованості стратегій».

4 Розробка конкретних кроків по реалізації рекомендованої спрямованості.

Спрямованість конкурентних стратегій визначається за допомогою матриці МакКінсі, яка наведена у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 Матриця МакКінсі

КСП (конкурентний статут підприємства)	<1,0	Утримувати позиції	Утримувати позиції	Утримувати позиції
	0,81,0	Вилучити максимальний прибуток	Вилучити максимальний прибуток	Реінвестувати прибуток у розширення бізнесу
	0,50,79	Змінити профіль діяльності/знайти новий вид діяльності	Реінвестувати прибуток у будову нових видів діяльності	Вилучити максимальний прибуток
	0,10,49	Змінити зону господарювання	Скорочувати діяльність/ скорочувати інвестування	Реінвестувати капітал у будову нових видів діяльності
		0,01÷0,29	0,30÷0,59	0,60÷1,0
	Спр (коефіцієнт привабливості ринку)			

Виходячи із значень КСП та розрахованого коефіцієнту привабливості ринку, у матриці МакКінсі вибирають спрямованість дій, що закладаються у конкурентну стратегію зони господарювання.

Далі підприємство самостійно формує послідовність дій, які которме забезпечать дану спрямованість.

2.2.1.2 Приклад виконання практичного завдання 3

Визначити конкурентний статут підприємства (КСП) та сформувати конкурентні стратегії у СЗГ. Вихідні дані для розрахунків надані у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Вихідні дані до розрахунку КСП

Показник оцінки	Зона господарювання	
	№1	№2
Величина капіталовкладень у розвиток бізнесу, грн.	33890	121200
Рентабельність продаж, %	44	52
Норматив можливостей	0,78	-
Коефіцієнт ефективності діючих стратегій	-	0,75
Обсяг продажу, шт.	3045	2200
Ємкість ринку регіону – 16000 шт., Оптимум рентабельності – 54,6%		
Ємкість зон господарювання, %	20	15

Рішення.

1) Визначимо критичні інвестиції ($I_{кр}$) по зонам господарювання №1 і №2.

$$\begin{aligned}I_f(1) &= 33\,890 \text{ грн.}; \\I_f(2) &= 121\,200 \text{ грн.}; \\R_f(1) &= 44\% (0,44); \\R_f(2) &= 52\% (0,52); \\I_{кр}(1) &= 33\,890 / (1 + 0,44) = 23\,534,70 \text{ грн.} \\I_{кр}(2) &= 121\,200 / (1 + 0,52) = 79\,736,84 \text{ грн.}\end{aligned}$$

2) Визначимо оптимальні інвестиції (I_o) по зонам господарювання №1 і №2

$$\begin{aligned}R_o(1) &= 54,6\% (0,546); \\I_o(1) &= 23\,534,70 \cdot (1 + 0,546) = 36\,384,60 \text{ грн.} \\I_o(2) &= 79\,736,84 \cdot (1 + 0,546) = 123\,273,20 \text{ грн.}\end{aligned}$$

3) Визначимо коефіцієнт ефективності інвестицій (K_I) по зонам №1 і №2.

$$\begin{aligned}K_I(1) &= (33\,890 - 23\,534,70) / (36\,384,60 - 23\,534,70) = 0,806 \\K_I(2) &= (121\,200 - 79\,736,84) / (123\,273,20 - 79\,736,84) = \\&0,952\end{aligned}$$

4) Визначимо коефіцієнт привабливості ринків ($K_{ПР}$) по зонам господарювання №1 і №2.

$$\begin{aligned}Q_f(1) &= 3045 \text{ шт.}; \\Q_f(2) &= 2200 \text{ шт.}; \\Q_o &= 16\,000 \text{ шт. (ємкість ринку регіону)}; \\D_f(1) \text{ (ємкість зони, \%)} &= 20\% (0,20); \\D_f(2) \text{ (ємкість зони, \%)} &= 15\% (0,15); \\K_{ПР}(1) &= 3045 / (16\,000 \cdot 0,2) = 0,952; \\K_{ПР}(2) &= 2200 / (16\,000 \cdot 0,15) = 0,917\end{aligned}$$

5) Визначимо КСП для зон господарювання №1 і №2

Зона №1: $K_I = 0,806$; $K_{ПР} = 0,952$; $N_B = 0,78$, тоді

$$КСП(1) = 0,806 \cdot 0,952 \cdot 0,780 = 0,599 \text{ (середній)}$$

Зона №2: $K_I = 0,952$; $K_{ПР} = 0,917$; $S_{EC} = 0,75$, тоді

$$\text{КСП (2)} = 0,952 * 0,917 * 0,750 = 0,655 \text{ (середній)}$$

6) Сформуємо спрямованість конкурентних стратегій за матрицею МакКінсі

Зона №1: КСП (1) = 0,599; K_{IP} (1) = 0,952.

Спрямованість стратегії: вилучити максимальний прибуток.

Зона №2: КСП (2) = 0,655; K_{IP} (2) = 0,917.

Спрямованість стратегії: вилучити максимальний прибуток.

7) Сформуємо конкурентні стратегії по зонам господарювання.

Зона господарювання №1. Стратегія:

1 Підняти обсяг продажу до 3200 шт.

2 Підняти рентабельність продажу на 10,6% (до оптимальної величини 54,6%)

Зона господарювання №2. Стратегія:

1 Підняти обсяг продажу до 2400 шт.

2 Підняти рентабельність продажу на 2,6% (до оптимальної величини 54,6%).

2.2.2 Практичне заняття 4. Визначення конкурентної позиції підприємства

Тема заняття.

Визначення конкурентної позиції підприємства у зоні конкуренції.

Термін виконання - 2 години.

Ціль заняття.

Визначення послідовності та методики проведення конкурентного аналізу та визначення завдань, що вирішуються на кожному етапі. Вивчення послідовності та методики визначення конкурентної позиції підприємства за наданою методикою. Обговорення та вибір заходів, що мають бути внесені у конкурентну стратегію підприємства.

Студент повинен знати.

- Послідовність виконання конкурентного аналізу.
- Розрахунок діапазону зони конкуренції, розрахунок кроку зони конкуренції, розрахунок секторів зони конкуренції.
- Побудову графіки зони конкуренції за її параметрами.
- Розрахунок координат кожного заданого конкурента у зоні конкуренції та постановку конкурента за координатами на графіці зони конкуренції.

Студент повинен вміти.

- Використати методику виконання конкурентного аналізу визначення конкурентної позиції конкурентів у зоні конкуренції для рішення аналогічних практичних завдань самостійно.
- Використовувати практичні знання методики конкурентного аналізу до виконання тестових завдань.
- Вміти визначити координат конкурентів на прикладі та оцінити розставляння сили у конкурентній боротьбі, яка є у зоні (активні і пасивні конкуренти, потенційні конкуренти для заданого підприємства).
- Вміти визначити вид конкурентних стратегій, які можна використати до кожного потенційного конкурента в залежності від його ступеня активності.
- Вміти самостійно запропонувати заходи, що мають бути включені у визначений вид конкурентної стратегії.

2.2.2.1 Теоретична підготовка. Визначення конкурентної позиції підприємства і формування спрямованості конкурентних стратегій

Конкурентна позиція підприємства визначається по методиці, представлений нижче:

1 Сумарний ранг конкурентоспроможності.

На цьому етапі визначаються ранг споживчих властивостей і його питома вага в оцінці конкурентоспроможності продукту.

2 Параметри зони конкуренції.

На цьому етапі визначаються діапазон та крок зони конкуренції, розміри секторів зони.

3 Графіка зони конкуренції

На етапі будується стандартна графіка зони конкуренції з вказівкою визначених у п.2 параметрів зони. Також на графіці наносяться позиції конкурентів та область і розміри їх активності.

4 Вибір потенційних конкурентів і характеристика стратегії:

5 Розробка основних положень стратегії.

Послідовність виконання методики визначення конкурентної позиції підприємства:

Сумарний ранг конкурентоспроможності.

1) Ранги споживчих властивостей продукції, робіт або послуг, яку представляє підприємство в зоні конкуренції, визначають експертним шляхом вибираючи на початку критерій оцінки властивостей. Далі проводячи оцінку споживчих властивостей за 7-бальною шкалою експертизи. Виходячи з привласненої кількості балів споживчим властивостям експертами утворюють ранг споживчих властивостей, який дорівнює привласненій кількості балів.

2) Всіх споживчих властивості продукту, представленого в зоні конкуренції, є в сукупності єдиною системою вжитку. При цьому кожна споживча властивість є елементом даної системи. Всі елементи системи мають певну значущість для споживача і тому одні елементи будуть значиміші, інші менш значимі в спільній оцінці системи.

Якщо умовно представити значущість всієї системи за 100 %, то кожен елемент матиме свій % значущості в цій системі, що називається питомою вагою властивостей в оцінці системи.

Сумарним рангом споживчих властивостей продукту, представленого на ринку вважається Σ рангів споживчих властивостей, що беруть участь в оцінці з врахуванням питомої ваги значущості. Розрахунок проводиться за формулою 2.7:

$$R_{\Sigma} = \sum R_i \cdot Y_i \quad (2.7)$$

Де R_i – ранг споживчої властивості, що приймає участь у оцінці;

Y_i – питома вага споживчої властивості, що бере участь у оцінці.

В результаті виконання першого етапу методики визначення конкурентної позиції в зоні конкуренції знайдені всі конкуренти окремо взятого підприємства, які пропонують аналогічний продукт в зоні. І для кожного конкурента розрахований сумарний ранг споживчих властивостей цього продукту.

Визначення параметрів зони конкуренції.

1) Діапазон зони. для визначення діапазону зони конкуренції проводять оцінку сумарних рангів споживчих властивостей конкурентів. Для цього за значенням сумарного рангу вибирають найбільшу і найменшу суму рангу. Розрахунок ведеться за формулою 2.8:

$$D = R_{aut} - R_{lid} \quad (2.8)$$

Де R_{aut} – ранг аутсайдеру ринку у зоні конкуренції (найбільше значення сумарного рангу);

R_{lid} – ранг лідеру ринку у зоні конкуренції (найменше значення сумарного рангу).

2) Визначення кроку зони конкуренції. Згідно теорії стратегії в будь-якій зоні конкуренції:

- існує підприємство, яке займає позиції лідеру в зоні;
- підприємства, які трохи не дотягують до лідерства, але прагнуть до цього;
- підприємства, які не мають позицій лідера, проте мають стратегічний потенціал і можливості в майбутньому досягти пози-

ції лідерів;

- підприємства, які займають найгірші позиції в зоні, практично втратили стратегічний потенціал подальшого розвитку, проте не є банкротами (критичний достаток).

Таким чином зону конкуренції можна розділити на 4 сектори, в кожному з яких розташовані окремі типи перерахованих вище підприємств. Крокм зони конкуренції вважаються умовні розміри секторів зони. Значення кроків розраховується за формулою 2.9.

$$K = \frac{D}{4} \quad (2.9)$$

3) Розміри секторів зони конкуренції.

Кожен сектор у зоні конкуренції має назву та розміри, які надані у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 Назва і розміри секторів зони конкуренції

Номер сектору	Назва сектору	Розміри сектору
1	Круг лідеру	$[R_{lid} \text{ до } R_{lid}+K]$
2	Зона очікування нападу	$[R_{lid}+K \text{ до } R_{lid}+2K]$
3	Зона невикористаних можливостей	$[R_{lid}+2K \text{ до } R_{lid}+3K]$
4	Круг аутсайдера	$[R_{lid}+3K \text{ до } R_{aut}]$

4) Визначення координат конкурентів в зоні.

Координати конкурентів у зоні визначаються в наступній послідовності:

- Значення сумарного рангу конкретного конкуренту відкладається на осі X (абсциса).
- Значення позиції цього конкурента викладається по осі Y (ордината).

Розрахункові формули координат конкурентів у зоні конкуренції знаходяться по таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 Координати конкурентів у зоні конкуренції

Название сектора	Координати	
	X (абсциса)	Y (ордината)
Круг лідеру	R_{Σ}	R_{Σ}
Зона очікування нападу	R_{Σ}	R_{Σ}
Зона невикористаних можливостей	R_{Σ}	$R_{\Sigma} - K$
Круг аутсайдера	R_{Σ}	$R_{\Sigma} - 2K$

5) Побудова графіки зони конкуренції.

Графіка – просторова схема розташування зони конкуренції. Така схема наведена на рис. 2.3.

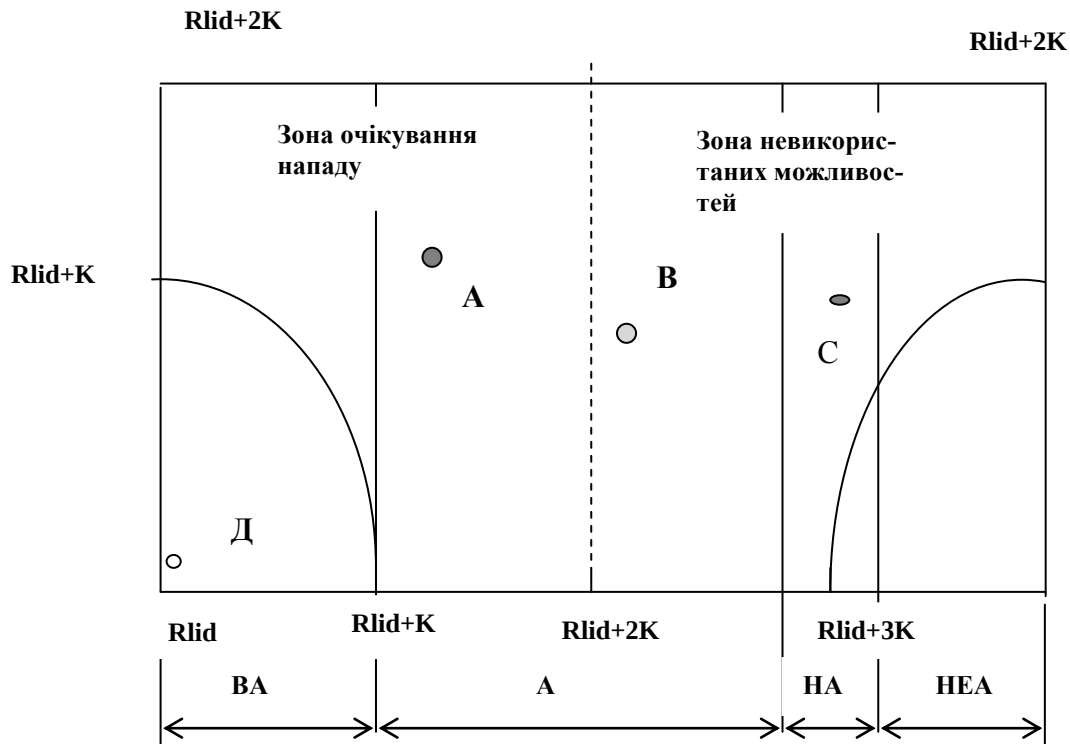


Рисунок 2.3 Схема зони конкуренції

6) Визначення потенційних конкурентів для конкретного підприємства в зоні конкуренції і ступеня їх активності.

Потенційними конкурентами серед виявлених підприємств в зоні конкуренції вважаються лише ті, які знаходяться зліва від даного підприємства.

Тобто потенційними конкурентами вважаються лише ті підприємства, які має краще значення сумарного рангу оцінки, чим дане підприємство.

На графіці зони конкуренції (рис. 2.3) видно, що для підприємства Д потенційних конкурентів немає, оскільки зліва від нього не виявлені інші лідери зони.

Для підприємства А підприємство Д є потенційним конкурентом.

Для підприємства В є А і Д. Для підприємства С – В, А, Д.

Для того, щоб визначити який вид конкурентної стратегії слід застосовувати до потенційних конкурентів підприємству необхідно оцінити ступінь активності цих потенційних конкурентів.

Виходячи з представленої графіки, можна виділити наступні ступені активності.

ВА – зона високої активності конкурентів.

Характеризується тим, що конкуренти мають високі показники кон-

курентоспроможності продукції, високий конкурентний потенціал. Конкуренти в даній зоні прагнуть постійно поліпшити своє конкурентне положення, маючи для цього великі можливості. Конкуренти прагнуть бути абсолютними лідерами. У наслідку цього, активність конкурентної боротьби дуже висока, а тому, щоб бути лідером в даній зоні, підприємство використовує нападаючу конкурентну стратегію. Дана стратегія відрізняється динамічністю дій (короткий термін реалізації дії) і широтою мети у конкурентній боротьбі.

А – зона активних конкурентів.

Для даної зони характерні конкуренти, які прагнуть тільки підтримувати досягнутий рівень конкурентоспроможності і нарощувати свій конкурентний потенціал, щоб в майбутньому лідирувати. Зона має найширші розміри, бо підприємства, прагнучи зміцнити своє положення інколи навпаки погіршують конкурентоспроможність. Конкуренти зони використовують напад-оборонну стратегію по відношенню до потенційних конкурентів.

НА – зона низької активності конкурентів (зона активних аутсайдерів).

Підприємство, що знаходиться в даній зоні практичний втратило конкурентоспроможність, проте має залишковий стратегічний потенціал, який може забезпечити їм зміну положення в зоні конкуренції. Для активних аутсайдерів підприємству слід застосовувати оборонну стратегію.

НЕА – неактивна зона конкуренції.

У дану зону входять підприємства-аутсайдери, які повністю втратили активність діяльності, мають низьку конкурентоспроможність і характеризуються відсутністю стратегічного потенціалу для її відродження. Дані підприємства не включаються в перелік підприємств для яких даному підприємству слід розробляти конкурентні стратегії.

2.2.2.2 Приклад виконання практичного завдання 4

Виконати розрахунок сумарного рангу підприємств, побудувати зону конкуренції з зазначенням положень конкурентів та ступеня їх активності. Вихідні дані для розрахунків надані у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Вихідні дані для розрахунків зони конкуренції

Конкурент	Ранги споживчих властивостей				
	Ціна	Якість	Дизайн	Стійкість	Строк служби
Світлана	5	3	2	2	3
Олена	1	2	2	2	4
Корсар	2	4	1	1	2
Питома вага у підсумковому ранзі, %	30	16	16	18	20

Рішення.

1) Підсумкові ранги споживчих властивостей розраховуються за визначеною формулою 2.7. Розрахунки зведемо у таблицю 2.16.

2) Формуємо зону конкуренції за параметрами та визначаємо координати заданих конкурентів.

Діапазон зони (формула 2.8): $D = 3,26 - 1,98 = 1,28$ балів;

Крок зони (формула 2.9): $K = 1,28/4 = 0,32$ бали.

Таблиця 2.16 Розрахунки підсумкових рангів конкурентів

Назва конкуренту	Розрахунок підсумкового рангу	Значення підсумкового рангу
Світлана	$5 \cdot 0,3 + 3 \cdot 0,16 + 2 \cdot 0,16 + 2 \cdot 0,18 + 3 \cdot 0,20$	3,26 – аутсайдер
Олена	$1 \cdot 0,3 + 2 \cdot 0,16 + 2 \cdot 0,16 + 2 \cdot 0,18 + 4 \cdot 0,2$	2,1
Корсар	$2 \cdot 0,3 + 4 \cdot 0,16 + 1 \cdot 0,16 + 1 \cdot 0,18 + 2 \cdot 0,20$	1,98 – лідер

Сектори зони конкуренції та координати конкурентів визначимо у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Визначення координат та секторів

Сектори зони конкуренції		Координати конкурентів		
Діапазон	Назва	Назва конкурента	X	Y
1,98 – 2,30	Круг лідеру	Світлана	3,26	2,62 (3,26 – 2 · 0,32)
2,30 – 2,62	Зона очікування нападу			
2,62 – 2,94	Зона невикористаних можливостей	Олена	2,1	2,1
2,94 – 3,26	Круг аутсайдеру	Корсар	1,98	1,98

3) Знаходимо положення всіх заданих конкурентів у зоні конкуренції на графіці, що надана на рис. 2.4.

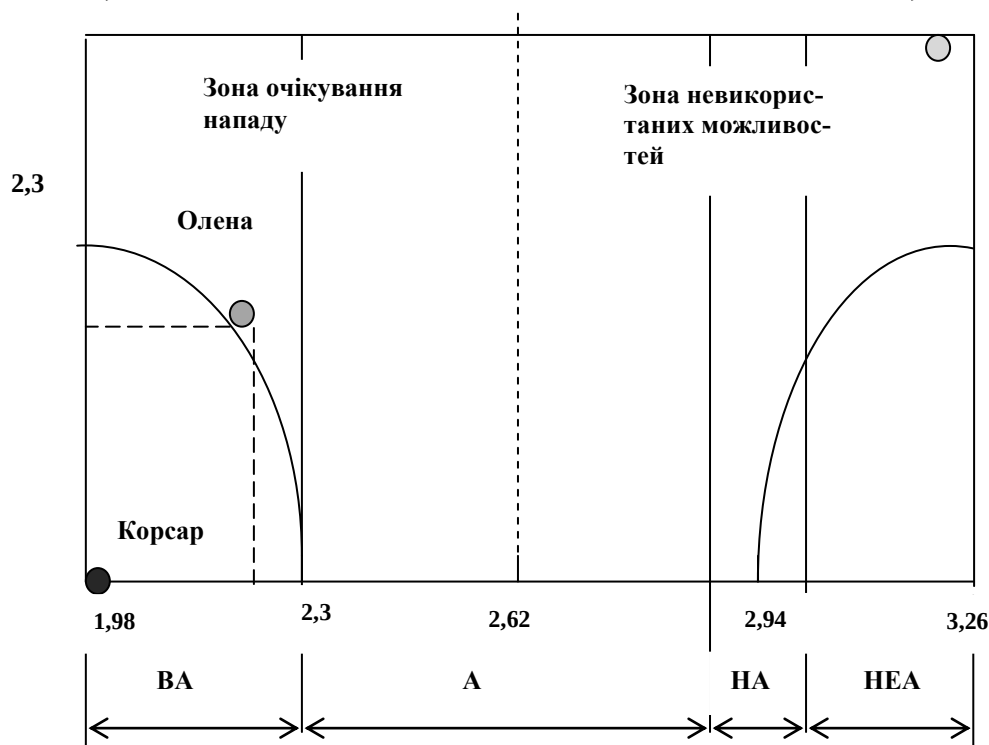


Рисунок 2.4 1 графіка зони конкуренції за умовами рішення практичного завдання №4

Висновки.

- 1) Конкурент Корсар є лідером зони конкуренції (високоактивний конкурент). До нього слід застосовувати нападаючу стратегію.
- 2) Конкурент Олена знаходиться у зоні очікування нападу і є активним конкурентом. До нього слід застосовувати напад-оборонну стратегію.
- 3) А конкурент Світлана знаходиться у зоні невикористаних можливостей, але є неактивним конкурентом. До нього не треба застосовувати жодної конкурентної стратегії.

3 ПЛАНИ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ ДО КУРСУ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

3.1 Теоретичні питання для самостійної роботи

3.1.1 Основи стратегічного планування, види стратегій та умови їх складання, інформаційний аналіз

- 1 Варіювання стратегічного фокусу та горизонту в залежності від цілей діяльності підприємства.
- 2 Визначення понять генератори та споживачі інвестицій.
- 3 Визначення бюджету стратегії.

4 Приклади використання пре активного стратегічного планування у діяльності підприємств.

5 Скорочена характеристика типів стратегій.

6 Скорочена характеристика видів стратегій, що належать корпоративному типу стратегій.

7 Скорочена характеристика видів стратегій, що належать конкурентному типу стратегій.

Літературні джерела: [1; стор. 15 – 18], [2; стор. 12 – 24], [3; стор. 32 – 41], [4; стор. 52 – 57], [5; стор. 3 – 32], [6; стор. 12 – 25], [7; стор. 11 – 19], [9; стор. 31 – 39].

3.1.2 Аналіз зовнішніх умов функціонування підприємства

1 Які фактори зовнішнього впливу відносяться до макросередовища.

2 Які фактори зовнішнього впливу відносяться до мікросередовища.

3 Як розраховується інтенсивність впливу та ступінь впливу факторів.

4 Які фактори відносять до факторів суттєвого впливу і чому.

Літературні джерела: [1; стор. 39 – 55], [2; стор. 19 – 26], [4; стор. 32 – 41], [5; стор. 72 – 93], [7; стор. 21 – 34], [10; стор. 41 – 49], [11; стор. 21 – 29], [13; стор. 112 – 127].

3.1.3 Аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність підприємства

1 Визначення ступеня активності впливу внутрішніх факторів.

2 Послідовність виконання внутрішнього аналізу.

3 Основи побудови SWOT-матриці.

4 Визначення полів, які є основою побудови матриць можливостей і загроз.

5 Методика розробки заходів по реагуванню.

Літературні джерела: [1; стор. 35 – 51], [3; стор. 44 – 64], [5; стор. 41 – 89], [10; стор. 101 – 119], [11; стор. 16 – 27], [12; стор. 20 – 39].

3.1.4 Конкурентоспроможність підприємства та визначення його конкурентного статусу і конкурентної позиції

1 Яка функція відображує фазу повільного зростання конкурентних переваг підприємства.

2 Яка функція відображує фазу зародження конкурентних переваг підприємства.

3 Яка функція відображує фазу спаду конкурентних переваг підприємства.

4 Яка функція відображує фазу прискореного зростання конкурентних переваг підприємства.

5 Як визначається діапазон зони конкуренції.

6 Як визначається шаг зони конкуренції.

7 Методика визначення кордонів кожного сектора зони конкуренції.

Літературні джерела: [1; стор. 88 – 91], [2; стор. 50 – 64], [3; стор. 91 – 99], [4; стор. 191 – 196], [6; стор. 22 – 27], [7; стор. 86 – 93], [8; стор. 119 – 127], [9; стор. 220 – 239].

3.1.5 Умови формування корпоративних та конкурентних стратегій

1 Переваги та недоліки методу аналізу розриву.

2 Переваги та недоліки методу побудови життєвого циклу товару.

3 Переваги та недоліки методу побудови матриці Томпсона-Стрікланду.

4 Приклади побудови процесу прийняття рішення при впровадженні процесу визначення видів діяльності підприємства.

5 Визначення необхідності стратегічної рокировки при відсутності ефективності діючого напрямку діяльності підприємства.

6 Визначення кількісної міри ризику при використанні конкурентної стратегії.

7 Пошук вихідних даних для побудови кривої ризику.

Літературні джерела: [1; стор. 53 – 81], [2; стор. 64 – 195], [3; стор. 89 – 94, 106 – 121], [4; стор. 71 – 79, 114 – 131], [5; стор. 108 – 111], [6; стор. 181 – 189], [7; стор. 81 – 89], [10; стор. 116 – 127].

3.1.6 Послідовність і технологія утворення функціональних стратегій та система заходів з реалізації стратегій

1 Приклади формування функціонального портфеля в залежності від функцій, що виникають на підприємстві.

2 Оцінка можливостей виконання посередницької діяльності та основні задачі.

3 Визначення джерел отримання ресурсів для реалізації стратегій.

4 Джерела забезпечення фінансових ресурсів для реалізації стратегій.

5 Докорінна реорганізація та її скорочена характеристика.

6 Умови складання ідеальної структурної схеми використання усіх видів ресурсів для окремої стратегії підприємства.

7 Визначення кількісної міри ризику при реалізації стратегії.

8 Оцінка ризику реалізації за значенням імовірності втрат.

9 Цілі і задачі стратегічного контролю.

10 Система стратегічного контролю.

Літературні джерела: [1; стор. 124 – 143, 164 – 168], [2; стор. 156 – 161], [3; стор. 116 – 118, [4; стор. 98 – 109, 204 – 208], [6; стор. 181 – 192, 225 – 231], [9; стор. 191 – 199], [10; стор. 162 – 169, 190 – 206], [11; стор. 170 – 173], [12; стор. 211 – 213, 281 – 289].

3.2 Практичні завдання до самостійної роботи

3.2.1 Практичне завдання 1. Аналіз мікро оточення підприємства

Вихідні дані.

Підприємство займається виробництвом кухонних комбайнів у значних масштабах. При аналізі мікро оточення підприємства оцініть постачальників та ринок робочої сили. Зробіть висновки.

Рішення.

Постачальники та ринок робочої сили підприємства аналізується за такими параметрами, які наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз мікро оточення підприємства

№	Найменування складових та їх елементів	Доля	Оцінка	Доля × Оцінка
1	Характеристики постачальників:			
2	Надійність і професіоналізм	0,4	5	2,0
3	Оперативність роботи	0,2	6	1,2
4	Здатність торгуватися	0,1	5	0,5
	Ступінь зацікавленості в спільних результатах роботи	0,3	8	1,8
	Разом	1,00	-	5,5
Висновки: постачальники задовільні				
1	Характеристика ринку робочої сили:			
2	Рівень пропозиції праці	0,2	8	1,6
3	Професійний рівень тих, що пропонують себе	0,3	7	2,1
	Вимоги до розміру зарплати	0,5	9	4,5
	Разом	1,00	-	8,4
Висновок: ринок робочої сили добрий				

3.2.2 Практичне завдання 2. Аналіз макро оточення підприємства

Вихідні дані.

Підприємство займається виробництвом рибних консервів у значних масштабах. При аналізі макро оточення підприємства виконати аналіз правової та соціальної компонентів макросередовища. Зробіть висновки.

Рішення.

Правова і соціальна компоненти макросередовища аналізуються за такими параметрами, що наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Аналіз макро оточення підприємства

№	Найменування складових та їх елементів	Доля	Оцінка	Доля × Оцінка
1	2	3	4	5
Правова компонента макросередовища:				
1	Ступінь правової захищеності	0,5	3	1,5
2	Динамізм зміни правової середовища	0,2	4	0,8
3	Рівень контролю правової системи	0,3	2	0,6
	Разом	1,00	-	2,9
Висновок: правова компонента дуже слабка				
Соціальна компонента макросередовища:				
1	Спільний рівень життя	0,3	5	1,5
2	Відношення людей до якості життя	0,2	6	1,2
3	Демографічна структура і її тенденції	0,1	2	0,2
4	Рівень самоосвіти людей	0,1	4	0,4
5	Прагнення людей до змін в житті	0,2	3	0,6
6	Кліматичні умови мешкання	0,1	5	0,5
	Разом	1,0	-	4,4
Висновок: соціальна компонента дуже слабка				

3.2.3 Практичне завдання 3. Визначення конкурентоспроможності продукції

Вихідні дані.

Підприємство займається виробництвом жіночих чобіт у значних масштабах. Визначте груповий показник конкурентоспроможності продукції та продуктів-аналогів, що виробляються конкурентами (за більшістю показників є відносна рівність значень, за іншими – змінний успіх). Зробіть висновки.

Рішення.

Визначимо параметри порівняння та назначимо їм долю і оцінку. Результати розрахунків зведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Порівняльний аналіз конкурентоспроможності продукції

№	Показники	Доля (Д)	Продукція конкурентів		Власна продукція	
			Оцінка (О)	Д×О	Оцінка (О)	Д×О
1	Ціна	0,2	8	1,6	6	1,2
2	Упаковка	-				
3	Якість шкіри	0,1	8	0,8	7	0,7
4	Якість хутра	0,1	7	0,7	7	0,7
5	Носкість (міцність)	0,1	6	0,6	7	0,7
6	Підошва	0,1	8	0,8	8	0,8
7	Фурнітура і обробка	0,1	6	0,6	7	0,7
8	Дизайн	0,3	9	2,7	10	3,0
Разом		1,0		7,8		7,8

Показник конкурентоспроможності підприємства: $P_k = 7,8/7,8 = 1,0$

Висновок.

Конкурентоспроможність продукції підприємства не відхиляється від конкурентоспроможності аналогічної продукції конкурентів.

3.2.4 Практичне завдання 4. Визначення обсягів інвестицій у підтримку конкурентоздатності продукції

Вихідні дані.

Підприємство займається виробництвом спортивних кросівок в значних масштабах. Життєвий цикл товару включає п'ять етапів (розробку, введення на ринок, зростання, зрілість, загасання). Середня тривалість кожного етапу - 4 місяці. Визначити приблизний об'єм інвестицій на найближчих 6 років якщо на розробку і впровадження одного товару витрачається 0,8 млн. грн.

Рішення.

1) Графічні розрахунки представлені на рис. 3.1.

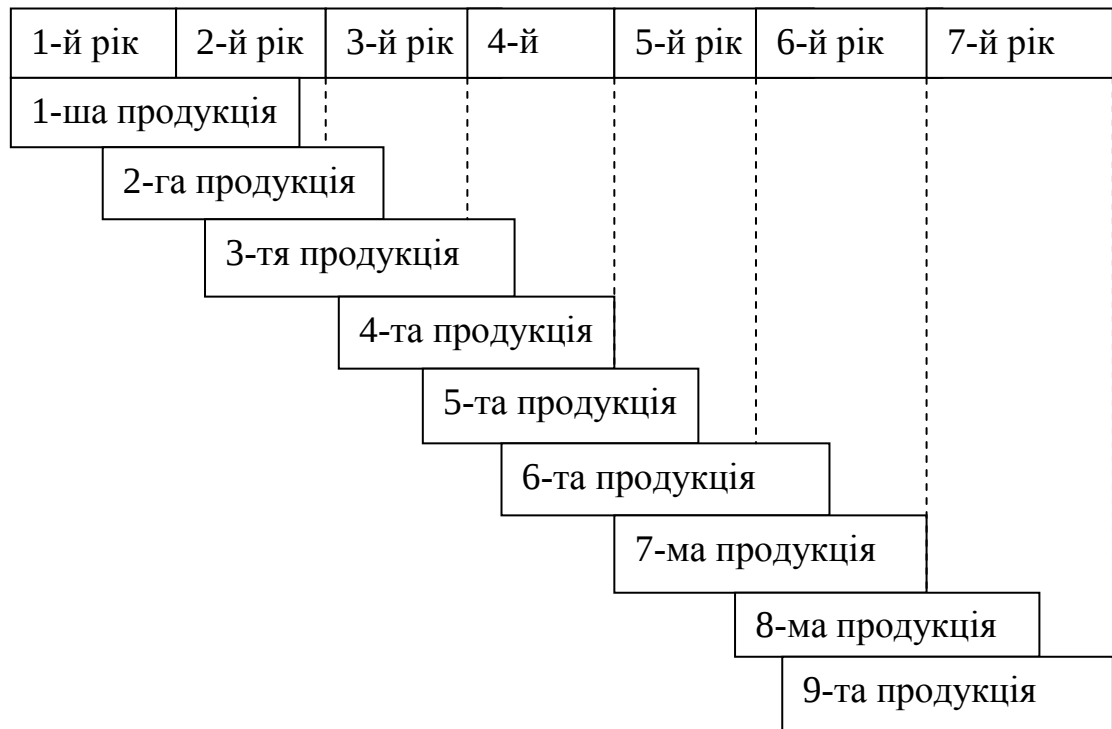


Рисунок 3.1 Графічні розрахунки циклу інвестування виробництва продукції

2) Аналітичні розрахунки обсягів інвестування виробництва продукції. Тривалість життєвого циклу:

$$4 \text{ місяці} \cdot 5 \text{ етапів} = 20 \text{ місяців} = 1,7 \text{ року}$$

Кількість нового вигляду продукції за умови, що необхідно відновлювати роботу над розробкою нової продукції по закінченню двох етапів виробництва попередньої продукції, тобто:

$$\frac{\left(\text{років} \cdot 12 \text{ місяців} \right)}{\left(\text{етапи} \cdot 4 \text{ місяці} \right)} = 9 \text{ типів продукції}$$

Таким чином без врахування інфляції, буде потрібно інвестицій на 9 типів продукції, тобто:

$$0,8 \times 9 = 7,2 \text{ млн. грн.}$$

За роками виробництва це буде мати вигляд:

1-й рік – 1,0 млн. грн.

2-й рік – 1,4 млн. грн.

3-й рік – 1,0 млн. грн.

4- й рік – 1,4 млн. грн.
 5- й рік – 1,0 млн. грн.
 6- й рік – 1,4 млн. грн.
 Разом: 7,2 млн. грн.

Із урахуванням коефіцієнту дисконтування, тобто можливої інфляції, за роками:

1- й рік – 1,0 млн. грн.: $1,000 = 1,0$ млн. грн.
 2- й рік – 1,4млн. грн.: $0,926 = 1,5$ млн. грн.
 3- й рік – 1,0 млн. грн.: $0,857 = 1,1$ млн. грн.
 1- й рік – 1,4 млн. грн.: $0,793 = 1,8$ млн. грн.
 5- й рік – 1,0 млн. грн.: $0,734 = 1,4$ млн. грн.
 6- й рік – 1,4 млн. грн.: $0,680 = 2,1$ млн. грн.
 Разом: 8,9 млн. грн.

3.2.5 Практичне завдання 5. Розробка стратегії розвитку функції

Вихідні дані.

Провести оцінку ефективності стратегії виробництва за системою критеріїв за три роки і розробити заходи щодо подальшого розвитку функції виробництва.

Початкові дані для оцінки надані у таблицях 3.4-3.6.

Таблиця 3.4 Показники виконання функції

№	Показник	Період реалізації		
		1 рік	2 рік	3 рік
1	2	3	4	5
1	Використання потужності	1	1	3
2	Об'єми капіталовкладень	2	1	3
3	Використання фонду часу	3	2	1
4	Екологія виробництва	1	2	3
5	Використання майданів	2	1	2
6	Втрати виробництва	2	1	2
7	Використання матеріальних ресурсів	1	1	1

Таблиця 3.5 Показники результату розвитку функції

№	Показник	Період реалізації		
		1 рік	2 рік	3 рік
1	Відповідність реалізації плану	1	2	3
2	Відповідність виробничої програми плану	2	1	3
3	Відповідність якості плану	2	1	3
4	Відповідність номенклатури плану	3	2	1
5	Відповідність асортименту плану	2	3	1
6	Відповідність структури витрат на виробництво нормам	3	2	1

Таблиця 3.6 Показники ефективності функції

№	Показник	Період реалізації		
		1 рік	2 рік	3 рік
1	Фондовіддача	1	2	3
2	Дохід	2	1	3
3	Рентабельність продажу	3	2	1
4	Рентабельність виробництва	2	3	1
5	Витрати на 1 грн. товарної продукції	2	1	3

Рішення.

1) Визначимо для кожного періоду суму місць, отриманих у ході аранжування:

Показники виконання функції

1-й рік	2-й рік	3-й рік
12	9	15

Показники результату розвитку функції

1-й рік	2-й рік	3-й рік
13	11	12

Показники ефективності функції

1-й рік	2-й рік	3-й рік
10	9	11

2) Визначаємо довжину вектора розвитку критерію по формулі 3.1:

$$B = 100 - \left(M_{\Sigma} - P_{\Sigma} \right) \cdot \frac{100}{P_{\Sigma} \cdot (N - 1)} \quad (3.1)$$

де M_{Σ} – сума місць, отриманих при ранжируванні показників критерію;
 P_{Σ} – кількість показників оцінки критерію;
 N – спільна величина періоду оцінки стратегії.

К1:

$$B_{11} = 100 - (12 - 7) * (100 / (7 * (3 - 1))) = 64,3 \%$$

$$B_{12} = 100 - (9 - 7) * (100 / (7 * (3 - 1))) = 85,7 \%$$

$$B_{13} = 100 - (15 - 7) * (100 / (7 * (3 - 1))) = 42,9 \%$$

К2:

$$B_{21} = 100 - (13 - 6) * (100 / (6 * (3 - 1))) = 41,7 \%$$

$$B_{22} = 100 - (11 - 6) * (100 / (6 * (3 - 1))) = 58,4 \%$$

$$B_{23} = 100 - (12 - 6) * (100 / (6 * (3 - 1))) = 50,0 \%$$

К3:

$$B_{31} = 100 - (10 - 5) * (100 / (5 * (3 - 1))) = 50,0 \%$$

$$B_{32} = 100 - (9 - 5) * (100 / (5 * (3 - 1))) = 60,0 \%$$

$$B_{33} = 100 - (11 - 5) * (100 / (5 * (3 - 1))) = 40,0 \%$$

3) Будуємо діаграми розвитку функції виробництва за періоди оцінки так, як на рис.3.2.

Найбільшого розвитку функція досягла на 2-й рік реалізації, отже, стратегія 2-го року була найбільш ефективною. Виберемо її як основу для визначення напрямлень майбутнього розвитку стратегії виробництва.

4) Визначимо абсолютний інтервал підвищення ефективності функції і втрачений резерв розвитку до кінця реалізації стратегії.

Втрачений резерв розвитку стратегії виробництва розраховується за формулою 3.2:

$$P = B_{\text{посл}} - B_{\text{мах}} \quad (3.2)$$

Де $B_{\text{мах}}$ – максимальний розвиток критерію за період реалізації стратегії;
 $B_{\text{посл}}$ – значення критерію у останній рік реалізації.

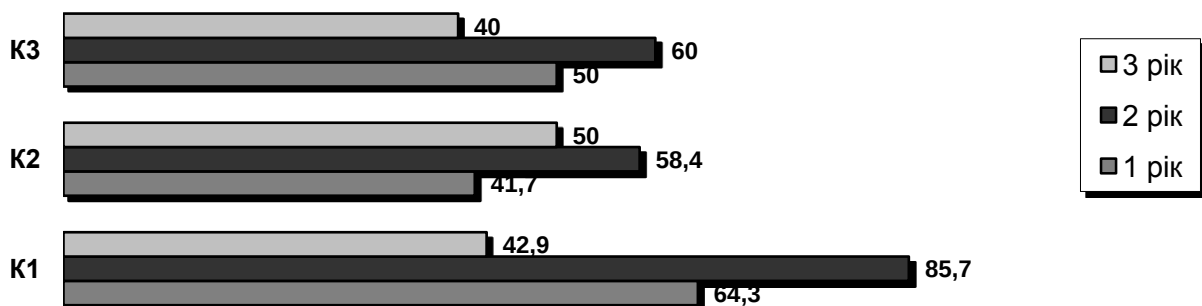


Рисунок 3.2 Діаграма розвитку функції виробництва

$$K1 : P = 42,9 - 85,7 = - 42,8 \%$$

$$K2: P = 50 - 58,7 = - 18,7 \%$$

$$K3: P = 40,0 - 60,0 = - 20,0 \%$$

5) Визначимо абсолютний інтервал підвищення ефективності стратегії виробництва по кожному критерію оцінки. Як еталон ефективності маємо максимальне значення вектора, досягнуте по функції в цілому (абсолютний максимум). $V_{\max(\text{абсол})} = 87,5\%$. Інтервал розрахуємо за формулою 3.3:

$$I_K = V_{\max(\phi)} - V_{\text{пол}} \quad (3.3)$$

$$I_{K1} = 87,5 - 42,9 = + 42,8 \%;$$

$$I_{K2} = 87,5 - 50,0 = + 37,5 \%;$$

$$I_{K3} = 87,5 - 40,0 = + 47,5 \%;$$

6) Визначимо характер і спрямованість заходів щодо розвитку стратегії виробництва. Будуємо трикутники розвитку критеріїв стратегії виробництва, як показано на рис. 3.3.

7) Сформуємо спрямованість і характер заходів подальшого розвитку функції виробництва у майбутньому періоді реалізації стратегії.

Заходи сформуємо в два етапи:

1 етап – усунення втрачених можливостей розвитку критеріїв (перша половина майбутнього періоду розвитку функції виробництва).

2-й етап – забезпечення гармонійного розвитку функції на кінець майбутнього періоду розвитку (друга половина майбутнього періоду розвитку функції).

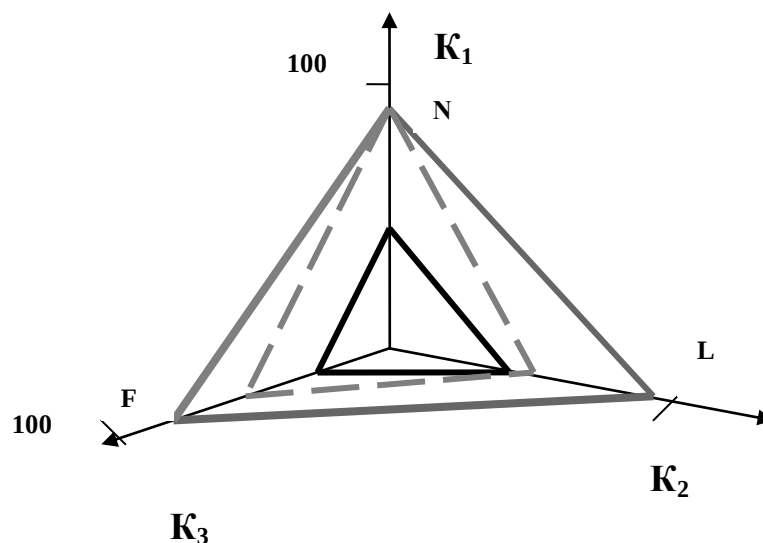


Рисунок 3.3 Трикутники розвитку критеріїв стратегії виробництва

Де ΔNPK – трикутник, що відображає втрату розвитку при реалізації стратегії виробництва по оцінних критеріях;

ΔNFL – Трикутник гармонії розвитку функції виробництва (рівного розвитку всіх оцінних критеріїв, побудований по значеннях абсолютного максимуму розвитку критеріїв).

По першому етапу:

1) Прийняти за основу подальшого розвитку функції стратегію другого періоду реалізації, реалізувавши втрачені резерви розвитку по критеріях K1 на 42,8%; K2 на 18,7%; K3 на 20%.

2) Визначити показники, які слід поліпшити по кожному критерію, як показано у таблиці 3.7.

- ΔRA – абсолютне значення втраченого резерву розвитку, од.;
- ΔRO – відносне значення втраченого резерву розвитку по кожному показнику %;
- $\Delta RO = P / \Delta RA$.

Спрямованість дій з першого етапу реалізації (перша половина майбутнього періоду розвитку функції):

По критерію K1 показники 3 і 7 залишити на досягнутому рівні.

Інші показники поліпшити відповідно до схеми на рис. 3.4.

По другому етапу:

1) Розробити заходи з подальшого розвитку показників, що входять у критерії 2 та 3:

- K2 розвинути на $(37,5 - 18,2) = 19,3\%$;
- K3 розвинути на $(47,5 - 20,0) = 27,5\%$.

2) Показники критерію K1 поки що більш, ніж на 87,5% не розвивати.

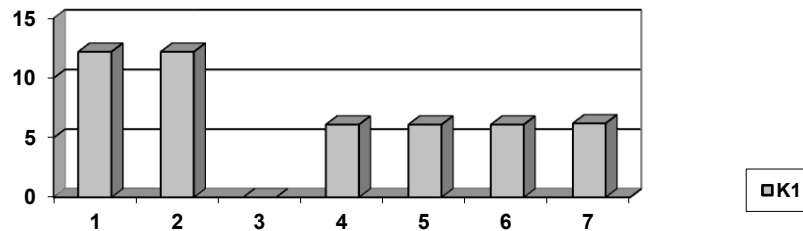
Таблиця 3.7 – Розрахунок приросту за критеріями на етапі 1

Критерій K1				
№	2 рік	3 рік	ΔR_A , од.	ΔR_O , %
1	2	3	4	5
1	1	3	-2	+12,2
2	1	3	-2	+12,2
3	2	1	0	0
4	2	3	-1	+6,1
5	1	2	-1	+6,1
6	1	2	-1	+6,2
7	1	1	0	0
Разом			-7	+42,8

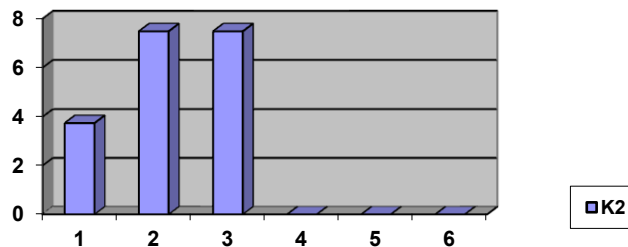
Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5
Критерій К2				
№	2 рік	3 рік	ΔR_A , од.	ΔR_O , %
6	7	8	9	10
1	2	3	-1	+3,74
2	1	3	-2	+7,48
3	1	3	-2	+7,48
4	2	1	0	0
5	3	1	0	0
6	2	1	0	0
Разом			-5	+18,7
Критерій К3				
№	2 рік	3 рік	ΔR_A , од.	ΔR_O , %
1	2	3	-1	+4,0
2	1	3	-2	+8,0
3	2	1	0	0
4	3	1	0	0
5	1	3	-2	+8,0
Разом			-5	+20,0

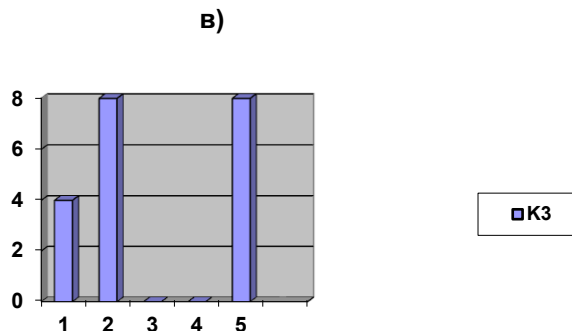
8) Визначимо показники, що слід покращати за критеріями К2 і К3. Розрахунки представлені у таблиці . 3.8-3.9.



а)



б)



а) критерій K1; б) Критерій K2; в) Критерій K3

Рисунок 3.8 Схема розвинення показників оцінки за критеріями

Таблиця 3.8 – Розрахунок приросту за критерієм K2 на етапі 2

№	Перша половина майбутнього періоду	Друга половина майбутнього періоду	ΔR_A , од.	ΔR_O , %
1	2	1	-1	+19,3
2	1	1	0	0
3	1	1	0	0
4	1	1	0	0
5	1	1	0	0
6	1	1	0	0
Разом			-2	+19,3

Таблиця 3.9 – Розрахунок приросту за критерієм K3 на етапі 2

№	Перша половина майбутнього періоду	Друга половина майбутнього періоду	ΔR_A , од.	ΔR_O , %
1	2	1	-1	+27,5
2	1	1	0	0
3	1	1	0	0
4	1	1	0	0
5	1	1	0	0
Разом			-1	+27,5

Висновки.

Для досягнення гармонії функції виробництва в другій половині майбутнього періоду розвитку необхідно розробити заходи щодо поліпшення значень показників №1: по критерію K2 на 19,3%, а по критерію K3 на 27,5%.

3.3 Тести до самостійної роботи

Тести до самостійного контролю рівня знань за курсом «Стратегія підприємства» надані у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Тести до самостійного контролю знань

Номер тесту	Сутність тесту
1	2
Модуль 1	
1	Розробка стратегії підприємства передбачає послідовне виконання таких етапів: а) аналіз середовища, вироблення стратегії, формування стратегії, реалізацію стратегії, контроль стратегії; б) аналіз середовища, формування стратегії, вироблення стратегії, реалізацію стратегії, контроль стратегії; в) аналіз середовища, вироблення стратегії, реалізацію стратегії, формування стратегії, контроль стратегії; г) вироблення стратегії, формування стратегії, реалізацію стратегії, аналіз середовища, контроль стратегії.
2	Вкажіть вірне визначення стратегічного горизонту: а) період розробки стратегії; б) період дії стратегії; в) період введення стратегії у дію; г) обмеження стратегічної зони господарювання
3	Завдання стратегії підприємства полягають: а) у тому, щоб змодельовати ситуацію, виявити необхідні планові зміни, розробити заходи щодо досягнення цих змін, втілити зміни в життя; б) у тому, щоб змодельовати підприємство, виявити його сильні і слабкі сторони розробити стратегічні зміни по ліквідації слабких сторін, втілити стратегію в життя; в) у тому, щоб змодельовати ситуацію, розробити стратегічний план на майбутнє, втілити стратегію в життя; г) у тому, щоб змодельовати ситуацію, виявити необхідні зміни розробити стратегічні зміни, втілити стратегію в життя
4	Вироблення стратегії полягає: а) у визначенні плану роботи на майбутнє з метою розширення виробництва; б) у розробці перспективного плану, що включає спільні направлення, просування по яких забезпечить зростання і зміцнення позицій підприємства; в) у складанні плану - графіка заходів щодо досягнення переваги над конкурентами; г) у розробці плану заходів щодо збільшення прибутку

1	2
5	Етапи розвитку стратегічного підходу включали: а) створення виробництв на базі нових технологій, період масового виробництва і збуту, розширення виробництва за рахунок диверсифікації товарів; б) зародження маркетингу як філософії, довгострокове планування, довгострокове управління стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічний вибір; в) зародження маркетингу як філософії, довгострокове планування, довгострокове управління, стратегічний вибір, стратегічне планування, стратегічне управління; г) довгострокове планування, довгострокове управління зародження маркетингу як філософії, стратегічний вибір, стратегічне планування, стратегічне управління.
6	Процес управління є сумою взаємозв'язаних дій: а) по стратегічному плануванню, організації процесів, обліку і контролю, мотивації і регулюванню; б) плануванню, організації процесів, по стратегічному фінансуванню, обліку і контролю, мотивації і регулюванню; в) г) по стратегічному маркетингу, плануванню, організації процесів, обліку і контролю, регулюванню і забезпеченні виробництва всім необхідним.
7	Тест-таблиця Х. Вільдемана при розгляді важливих чинників конкурентоспроможності враховує: а) витрати, сервіс, якість, цінову політику, випередження в нововведеннях, рекламу; б) витрати, сервіс, якість, гнучкість, випередження в нововведеннях; в) витрати, сервіс, якість, гнучкість ціноутворення імідж фірми; г) витрати, сервіс, якість, кількість товару, гнучкість, випередження в нововведеннях.
8	Структура системи стратегічного менеджменту передбачає в своєму складі: а) цільову підсистему, що забезпечує підсистему, керовану підсистему і підсистему, що управляє, які взаємозв'язані науковими підходами і функціями менеджменту; б) цільову підсистему, що забезпечує підсистему регулюючу підсистему і контролюючу підсистему, які взаємозв'язані науковими підходами і функціями менеджменту; в) цільову підсистему, що забезпечує підсистему, керовану підсистему і контролюючу підсистему, які взаємозв'язані науковими підходами і функціями менеджменту; г) плануючу підсистему, що забезпечує підсистему, керовану підсистему і підсистему, що управляє, які взаємозв'язані науковими підходами і функціями менеджменту.

1	2
9	Вкажіть характеристику місії підприємства: а) мета підприємства на період створення стратегії; б) мета існування підприємства; в) завдання стратегічного планування; г) мета створення корпоративної стратегії.
10	Знайдіть спільні цілі підприємства у фінансовій сфері діяльності: а) створення соціальне – економічних умов вмісту кадрів; б) забезпечення максимізації прибутковості бізнесу; в) встановлення ефективної організації робіт і контролю; г) встановлення і підтримка вигідної позиції підприємства.
11	Аналіз внутрішньої середовища підприємства полягає: а) у виявленні достатку підприємства на ринку праці, товарів і послуг; б) у виявленні фінансового положення підприємства; в) у проведенні так званого організаційного, маркетингового і фінансового зрізу; г) у визначенні можливостей підприємства на перспективу.
Модуль 2	
1	Види конкурентних переваг товару це: а) ціна товару, його якість, упаковка, реклама; б) реклама, після продажний сервіс, ціна товару, його якість, упаковка; в) цінова характеристика товару і його диференціація; г) якість товару, після продажний сервіс, ціна товару, його якість, упаковка.
2	Схема дії закону конкуренції полягає: а) щоб в процесі реалізації товарів постійно стежити за конкурентами і регулярно, для підвищення конкурентоспроможності товару знижувати його ціну, до тих пір, поки конкурент не збанкрутує, після цього ціну на товар можна буде знову підняти; б) щоб в процесі виробництва і реалізації товарів постійно стежити за конкурентами і регулярно, для підвищення конкурентоспроможності товару знижувати його ціну, паралельно займаючись розробкою нових товарів, зниженням витрат на їх виробництво і розробкою нових ринків; в) щоб в процесі виробництва і реалізації товарів постійно стежити за конкурентами і регулярно, для підвищення конкурентоспроможності товару знижувати його ціну, паралельно займаючись питаннями розширення обсягів виробництва; г) щоб в процесі виробництва і реалізації товарів постійно стежити за конкурентами і регулярно, для підвищення конкурентоспроможності товару знижувати його ціну, паралельно займаючись питаннями укріплення іміджу підприємства та підвищення його прибутку.

1	2
3	Глобальні стратегії конкуренції включають: а) стратегії максимізації прибули, фокусування, диверсифікації, швидкого реагування; б) стратегії мінімізації витрат і максимізації прибули, фокусування, швидкого реагування; в) стратегії мінімізації витрат, фокусування, інтеграції швидкого реагування; г) стратегії мінімізації витрат, фокусування, диверсифікації, швидкого реагування.
4	Вкажіть задачі проведення аналізу розриву: а) прогнозування розвитку можливостей підприємства; б) визначення реальних можливостей підприємства; в) аналіз показників ефективності стратегій; г) встановлення невідповідності вибраних цілей реальним можливостям
5	Вкажіть вірне визначення інтерактивного стратегічного планування: а) планування, що використовує показники минулих років; б) планування на основі прогнозів; в) планування на основі тільки поточних показників; г) планування, що використовує показники на основі поточного аналізу і прогнозування
6	Функціональні стратегії конкуренції включають: а) стратегії вертикальної інтеграції, наступальні і оборонні, для галузевих лідерів, антикризових стратегій, на різних етапах життєвого циклу; б) стратегії вертикальної і горизонтальної інтеграції, наступальні і оборонні для галузевих лідерів і аутсайдерів, антикризових стратегій, на різних етапах життєвого циклу; в) стратегії вертикальної інтеграції, наступальні, оборонні і пасивні, для галузевих лідерів, антикризових стратегій, на різних етапах життєвого циклу; г) стратегії вертикальної інтеграції наступальні і оборонні, для галузевих лідерів, для рядових галузевих підприємств, для слабких підприємств в стані кризи, на різних етапах життєвого циклу.
7	Корпоративна стратегія формується: а) функціональними підрозділами підприємства; б) вищим керівництвом підприємства; в) тільки директором; г) тільки керівниками підрозділів
8	Матриця Майкла Портеру ґрунтується на порівнянні: а) конкурентних переваг; б) потенційних конкурентів і їх можливостей; в) конкурентних переваг і цінової політики; д) переваг в області продажів і розширення сервісного обслуговування.
9	На чому засновано здобуття конкурентних переваг підприємством при вживанні стратегії вартісного лідерства: а) на диференціації продукту; б) на варіюванні рівнем цін і витрат; в) на диференціації в цільовому сегменті; г) на постійному розширенні стратегічних зон господарювання

1	2
10	Етапи формування ринкової стратегії послідовно полягають: а) у визначенні поведінки на ринку, виборі стратегії обхвату ринку і реклами, ресурсній стратегії, стратегії ціноутворення, виборі методів і способів поширення товару, стратегії стимулювання збуту, стратегії реклами; б) у виборі стратегії обхвату ринку, виборі сегменту ринку, розробці нових товарів, ресурсній стратегії, стратегії ціноутворення, виборі методів і способів поширення товару, стратегії стимулювання збуту, стратегії реклами; в) у визначенні поведінки на ринку, виборі стратегії обхвату ринку, виборі сегменту ринку, розробці нових товарів, ресурсній стратегії, стратегії ціноутворення, виборі методів і способів поширення товару, стратегії стимулювання збуту, стратегії реклами і стратегії зростання підприємства; г) у визначенні поведінки на ринку, виборі стратегії обхвату ринку, виборі сегменту ринку, розробці нових товарів, ресурсній стратегії, стратегії інновацій і інвестицій.
11	При аналізі мікро оточення підприємства необхідно враховувати: а) покупців, постачальників, конкурентів, товарів-замінників, ринок робочої сили, достаток ринкової економіки; б) покупців, постачальників, конкурентів, товари-замінники і супутні товари, ринок робочої сили і рівень життя в регіоні; в) покупців, постачальників і мережу постачань комплектуючих і запчастин, достаток сервісного обслуговування, конкурентів, товари-замінники, ринок робочої сили; г) покупців, постачальників, конкурентів, товари-замінники, ринок робочої сили.

3.4 Теми рефератів до самостійної роботи

Теми рефератів наведені у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 Теми рефератів до самостійної роботи студентів

№	Тема реферату
1	2
1	Становлення і розвиток теорії стратегії підприємства
2	Сучасна класифікація стратегій господарюючих суб'єктів
3	Стратегічна сегментація діяльності підприємства
4	Аналіз конкуренції у галузі та її особливості
5	Загальний аналіз конкуренції
6	Основні положення стратегічного аналізу підприємства

Продовження таблиці 3.11

1	2
---	---

7	Базові стратегії формування конкурентних переваг підприємства
8	Стратегії зниження витрат і їх характеристика
9	Стратегії диференціації продукції
10	Корпоративні стратегії стратегічного зростання та їх характеристика
11	Стратегії організаційного розвитку підприємства
12	Стратегічна культура підприємства
13	Корпоративні стратегії спаду та їх характеристика
14	Стратегічне управління на виробничому підприємстві
15	Типи конкурентних стратегій в залежності від активності конкурентів
16	Види конкурентних стратегій підприємства та умови їх використання
17	Функціональна стратегія виробництва та її складові частини
18	Функціональна стратегія фінансів та її складові частини
19	Функціональна стратегія маркетингу та її складові частини
20	Функціональна стратегія інноваційної діяльності та її складові частини
21	Функціональна стратегія ціноутворення та її складові частини
22	Оцінка ризику реалізації стратегії за допомогою теорії підприємницького ризику
23	Оцінка конкурентоспроможності продукції
24	Оцінка конкурентоспроможності підприємства у окремій стратегічній зоні господарювання
25	Визначення конкурентного статусу підприємства різними методами
26	Види конкуренції та їх характеристика
27	Визначення детермінантів успіху стратегій підприємства за М. Потером
28	Види стратегічного контролю на підприємствах
29	Стратегія управління персоналом підприємства та умови її ефективного виконання
30	Стратегія управління собівартістю та умови її ефективного виконання

4 КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

4.1 Критерії оцінки виконання контрольної роботи

Умови оцінки виконання контрольної роботи здійснюються за схемою, наведеною на рис. 4.1.

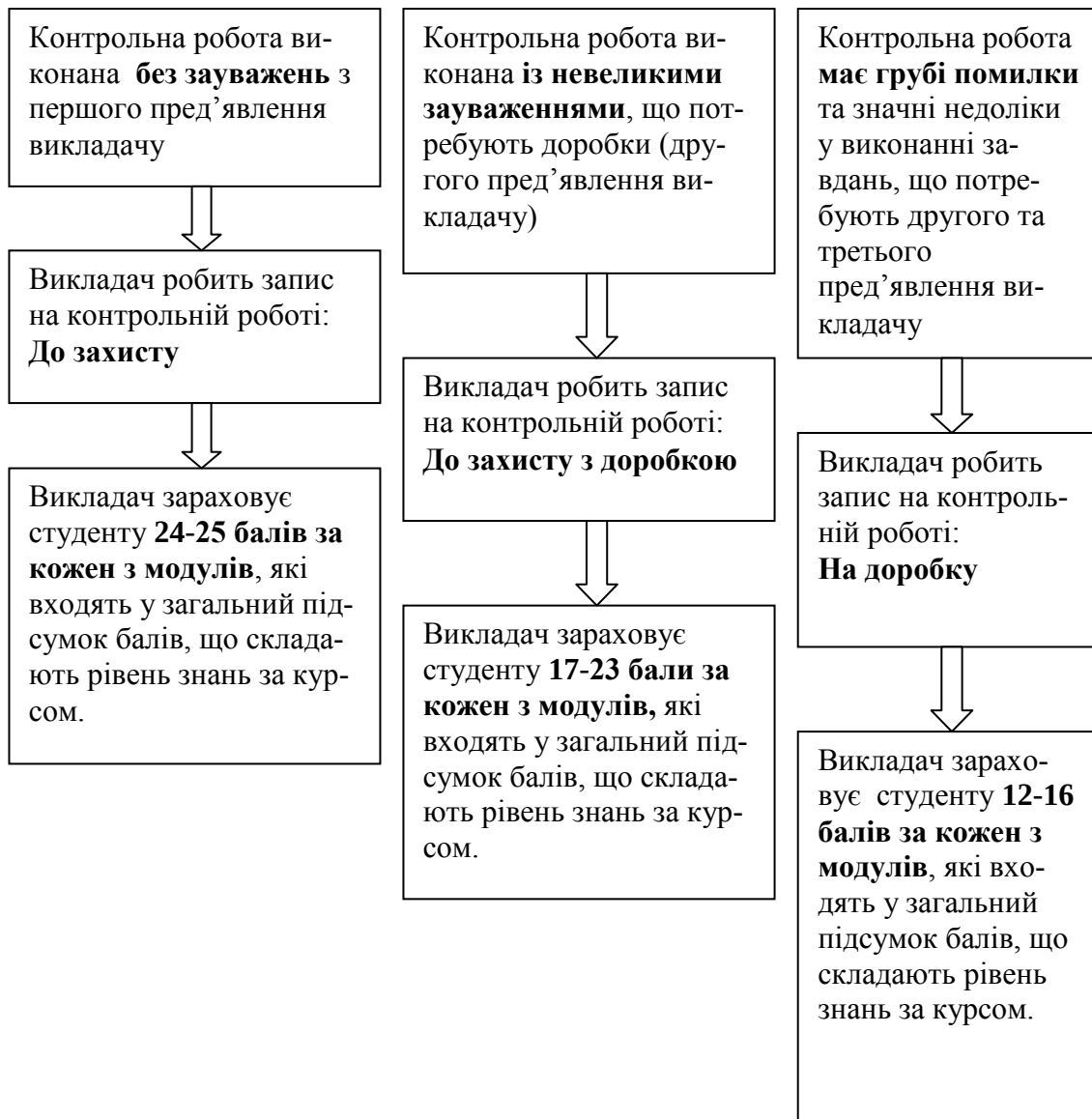


Рисунок 4.1 Умови оцінювання виконання заочної контрольної роботи

Умови отримання студентом за виконання контрольної роботи 24-25 балів:

- Теоретичні питання зараховуються, якщо містять необхідні визначення, фактори, формули, структурні зміни, а також логічну послідовність викладу матеріалу.

- Тести зараховують, якщо мають всі вірні відповіді.
- Задачі зараховуються, якщо вони вирішені вірно та записані послідовно з вказівкою необхідних формул, але при цьому припускаються незначні помарки при оформленні.

Умови отримання студентом за виконання контрольної роботи 17-23 бали:

- На теоретичні питання надана повідь не точна, частково відсутні необхідні визначення, фактори, формули, структурні схеми, порушена логічна послідовність викладу матеріалу.
- Тести мають як вірні, так і невірні відповіді.
- У задачах припущені помилки, які порушують логіку рішення, або приводять до невірних висновків.

Умови отримання студентом за виконання контрольної роботи 12-16 балів:

- Якщо відповідь не розкриває сутність завдання, або не відповідає відповідному завданню.
- У тестах надані невірні відповіді.
- В рішенні задач використані невірні формули, або рішення відсутнє.

4.2 Критерії оцінки захисту контрольної роботи

Захист являє собою письмову відповідь за типовим тестовим завданням в межах тем, які відповідають питанням до захисту модулів 1 і 2, наданих у таблицях 4.1-4.2.

Таблиця 4.1 Теоретичні тести

№ тесту	Сутність тесту
1	2
Модуль 1	
T1	Вкажіть характеристику місії підприємства: а) мета підприємства на період створення стратегії; б) мета існування підприємства; в) завдання стратегічного планування; г) мета створення корпоративної стратегії
T2	Що передуює створенню функціональних стратегій: а) корпоративні цілі і завдання; б) основні напрямлення діяльності підприємства; в) розробка номенклатурних і асортиментних груп продуктів; г) створення стратегічних зон господарювання

1	2
Т3	Знайдіть спільні цілі підприємства у фінансовій сфері діяльності: а) створення соціальне – економічних умов вмісту кадрів; б) забезпечення максимізації прибутковості бізнесу; в) встановлення ефективної організації робіт і контролю; г) встановлення і підтримка вигідної позиції підприємства
Т4	Вкажіть завдання проведення аналізу розриву: а) прогнозування розвитку можливостей підприємства; б) визначення реальних можливостей підприємства; в) аналіз показників ефективності стратегій; г) встановлення невідповідності вибраних цілей реальним можливостям
Т5	На чому засновано здобуття конкурентних переваг підприємством при вживанні стратегії вартісного лідерства: а) на диференціації продукту; б) на варіюванні рівнем цін і витрат; в) на диференціації в цільовому сегменті; г) на постійному розширенні стратегічних зон господарювання
Т6	Вкажіть відмінності між місією і цілями діяльності підприємства: а) це одне і те ж; б) місія масштабніша по територіальному чиннику; в) місія масштабніша по тимчасовому чиннику; г) мета масштабніша по тимчасовому чиннику
Т7	Знайдіть спільні цілі підприємства в управлінні підприємством: а) створення соціальне – економічних умов вмісту кадрів; б) забезпечення максимізації прибутковості бізнесу; в) встановлення ефективної організації робіт і контролю; г) встановлення і підтримка вигідної позиції підприємства
8	Вкажіть правильне визначення вертикальної інтеграції підприємства: а) структурне розширення підприємства; б) географічне розширення підприємства; в) відділення не ефективних підрозділів; г) зміна напрямлення діяльності
Модуль 2	
1	Вкажіть вірно умови вживання стратегій вартісного лідерства і диференціації: а) при наявності лише «застяглих на середині» конкурентів; б) при широкій спеціалізації конкурентів; в) при вузькій спеціалізації конкурентів; г) при наявності цільового сегменту
2	Корпоративна стратегія формується: а) функціональними підрозділами; б) вищим керівництвом; в) лише директором підприємства; г) лише начальниками відділів
3	Вкажіть правильне визначення горизонтальної інтеграції підприємства: а) структурне розширення підприємства; б) географічне розширення підприємства; в) відділення не ефективних підрозділів; г) зміна напрямлення діяльності

1	2
4	У основі стратегії концентрації лежить: а) цінові характеристики продукту; б) унікальні властивості самого продукту; в) витрати виробництва і реалізації продукту; г) обслуговування цільового сегменту ринку
5	У якому випадку підприємство володіє нульовим КСП: а) при низькій рентабельності капіталу; б) коли відсутня яка-небудь стратегія підприємства; в) якщо вірогідність втрат = 0,8
6	Вкажіть правильне визначення цільового сегменту ринку: а) об'єднання дилерів; б) об'єднання дистриб'юторів; в) об'єднання клієнтів з особливими потребами; г) об'єднання декількох стратегічних зон господарювання
7	Який показник КСП відповідає слабкій позиції підприємства: а) 0,4; б) 0,6; в) 0,7; г) 0,25
8	Втрата конкурентних переваг підприємства відповідає функції: а) комбінована експоненціальна; б) експоненціальна; в) друга функція Торнквісту; г) парабола; д) пряма

Таблиця 4.2 Практичні тести

Номер тесту	Сутність тесту
1	2
Модуль 1	
П1	Зробити висновки про необхідність складання заходів щодо реагування на основі визначення інтенсивності впливу групи зовнішніх чинників. Максимальний ступінь впливу групи 12 балів, фактичний ступінь впливу – 4,08 бали. Варіанти відповіді: а) заходи обов'язково складаються; б) заходи бажано складати; в) заходи складаються частково; г) заходу не потрібно складати
П2	Зробити висновки про необхідність складання заходів щодо реагування на основі визначення інтенсивності впливу групи зовнішніх чинників. Максимальний ступінь впливу групи 100 балів, фактичний ступінь впливу – 42,2 бали. Варіанти відповіді: а) заходи обов'язково складаються; б) заходи бажано складати; в) заходи складаються частково; г) заходу не потрібно складати

1	2
П4	Зробити висновки про необхідність складання заходів щодо реагування на основі визначення інтенсивності впливу групи зовнішніх чинників. Максимальний ступінь впливу групи 26,7 балів, фактичний ступінь впливу – 12,28 бали. Варіанти відповіді: а) заходи обов'язково складаються; б) заходи бажано складати; в) заходи складаються частково; г) заходу не потрібно складати
П5	Зробити висновки про необхідність складання заходів щодо реагування на основі визначення інтенсивності впливу групи зовнішніх чинників. Максимальний ступінь впливу групи 20 балів, фактичний ступінь впливу – 5,9 бали. Варіанти відповіді: а) заходи обов'язково складаються; б) заходи бажано складати; в) заходи складаються частково; г) заходу не потрібно складати
Модуль 2	
П1	Чому дорівнює коефіцієнт ефективності інвестицій в зоні господарювання при розрахунку КСП, якщо фактичні інвестиції в зону 543200 грн., рентабельність інвестицій – 24,1%, максимальний дохід на 1 грн. інвестицій складає 1,74 грн. Варіанти відповіді: а) 0,492; б) 0,506; в) 0,326; г) 0,334
П2	Чому дорівнює коефіцієнт ефективності інвестицій в зоні господарювання при розрахунку КСП, якщо фактичні інвестиції в зону 118955 грн., рентабельність інвестицій – 22,9%, максимальний дохід на 1 грн. інвестицій складає 1,45 грн. Варіанти відповіді: а) 0,492; б) 0,509; в) 0,523; г) 0,733
П3	Чому дорівнює коефіцієнт ефективності інвестицій в зоні господарювання при розрахунку КСП, якщо фактичні інвестиції в зону 567800 грн., рентабельність інвестицій – 33,1%, максимальний дохід на 1 грн. інвестицій складає 1,64 грн. Варіанти відповіді: а) 0,492; б) 0,517; в) 0,523; г) 0,733
П4	Чому дорівнює коефіцієнт ефективності інвестицій в зоні господарювання при розрахунку КСП, якщо фактичні інвестиції в зону 245000 грн., рентабельність інвестицій – 16,9%, максимальний дохід на 1 грн. інвестицій складає 1,36 грн. Варіанти відповіді: а) 0,401; б) 0,506; в) 0,523; г) 0,433

Приклад завдання до захисту контрольної роботи наведений у додатку Г.

Умови оцінки захисту комплексної контрольної роботи здійснюються за схемою, яка наведена на рис. 4.2.

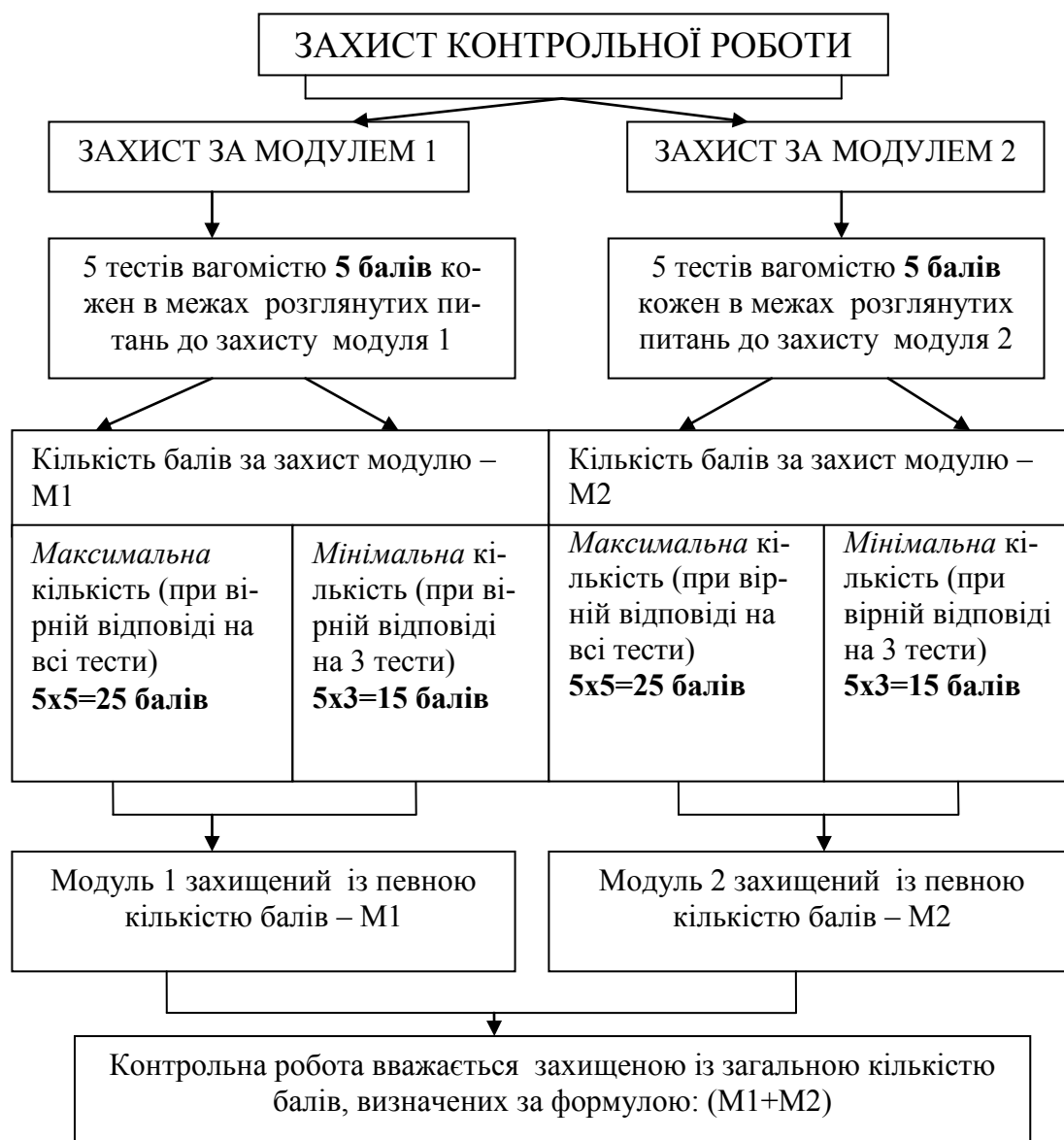


Рисунок 4.2 Схема захисту контрольної роботи

Загалом після виконання комплексної контрольної роботи та її захисту студент-заочник отримує бали, що складають першу частину підсумкового рейтингу знань та вмінь за курсом Стратегія підприємств.

Максимально перша частина підсумкового рейтингу складає 50 балів (20 балів за виконання контрольної роботи + 30 балів за захист контрольної роботи).

Мінімально перша частина підсумкового рейтингу складає 28 балів (10 балів за виконання контрольної роботи + 18 балів за захист контрольної роботи).

4.3 Критерії оцінки іспиту за курсом «Стратегія підприємства»

Здійснюється після повного закінчення теоретичного і практичного вивчення курсу Стратегія підприємства.

Ціль складання іспиту – оцінити остаточний рівень закріплення наданих знань у студента по розробці стратегій та навичок виконання зовнішнього, внутрішнього та конкурентного аналізу підприємства.

Екзаменаційний білет до іспиту складається із 2-х частин: теоретичної і практичної. Всі завдання у білетах за варіантами мають однакову структуру і відрізняються тільки сутністю. Приклад структури екзаменаційного білету наведений на рис.16.3.

Екзаменаційний білет до іспиту			
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА		ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА	
1 Теоретичне питання модуля 1 за курсом	10 балів	1 Практичне завдання №1 або №2 за модулем 1	28 балів
2 Теоретичне питання модуля 2 за курсом	10 балів		
3 Дати відповідь на 6 тестів (3 тести за модулем 1 + 3 тести за модулем 2)	4 бали за один тест	2 Практичне завдання №3 або №4 за модулем 2	28 балів
Разом: Модуль 1 Модуль 2	22 бали 22 бали	Разом: Модуль 1 Модуль 2	28 балів 28 балів

Рисунок 4.3 - Структура екзаменаційного білету

Усього за кожен модуль на екзамені студент максимально може отримати:

- За модуль 1 – 50 балів;
- За модуль 2 – 50 балів

Приклад екзаменаційного білету наведений у додатку Д.

Термін виконання – 3 години академічного часу.

Критерії виставлення оцінки за іспит.

Студенти, що складають іспит за курсом «Стратегія підприємства» за витягнутим самостійно білетом, оцінюються за 50-ти бальною шкалою.

При цьому оцінка «відмінно» (45 – 50 балів) виставляється за підсумком балів вирішених завдань тоді, коли студент дає вірні відповіді на теоретичні і практичні завдання білету, показує не тільки глибокі теоретичні знання та практичні навички, а й уміння самостійно приймати нетрадиційні рішення, робити висновки і узагальнення.

Оцінка «добре» (38 – 44 бала) виставляється, коли знання студента взагалі задовольняють ті самі вимоги, що й до оцінки «відмінно», але допускається незначних помилок, які суттєво не впливають на підсумковий результат.

Оцінка «задовільно» (27 – 37 балів), виставляється якщо студент в основному виконав роботу в обсязі наданого білету, але не досить глибоко володіє матеріалом, його знання мають розрізнений, фрагментарний характер, припускається помилок, які можна легко виправити і які не будуть мати важких наслідків в практичній роботі підприємства.

Оцінка «незадовільно» (1 – 26 балів) виставляється тоді, коли студент не орієнтується в матеріалі, дає невірні відповіді, має слабкі теоретичні знання і практичні навички, приймає рішення які б могли привести до матеріальних збитків підприємства.

Бали за складання іспиту виставляються у межах таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 Узгоджена шкала перекладу отриманих балів за іспит у національну оцінку за іспит

Загальна кількість балів за іспит у модульно-рейтинговій системі	Оцінка за міжнародним стандартом ECTS	Загальна національна шкала оцінки
45-50 балів	A	5 – відмінно
41-44 бали	B	4+ – добре
38- 40 балів	C	4 – добре
33- 37 балів	D	3+ – задовільно
27- 32 балів	E	3 – задовільно
15-26 балів	FX	2+ – незадовільно
1-14 балів	F	2 – незадовільно

4.4 Визначення підсумкового рейтингу за курсом «Стратегія підприємства»

Підсумок рейтингу за курс «Стратегія підприємства» складається із двох частин, як показано на рис. 4.4.

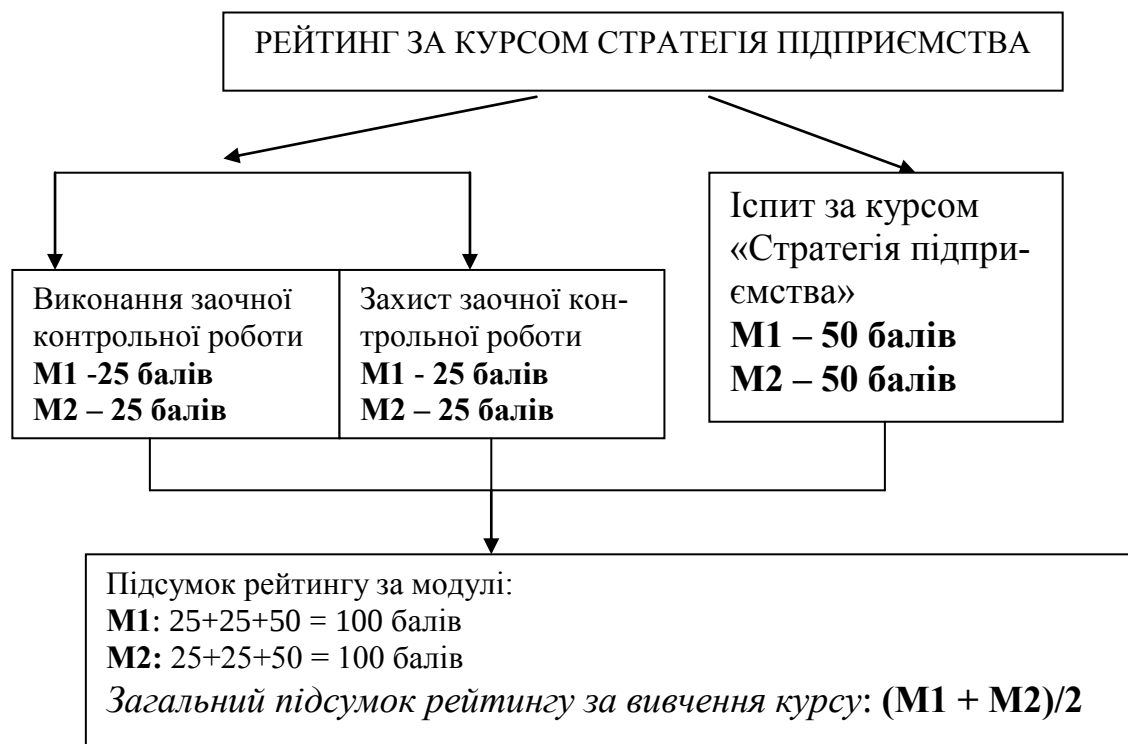


Рисунок 4.4 Схема визначення загального рейтингу за курсом «Стратегія підприємства»

Оцінка за курсом «Стратегія підприємства» виставляється за системою перекладу отриманих балів сумарного рейтингу, як показано у таблиці 4.4.

Таблиця 4.4 Узгоджена шкала перекладу отриманих балів за сумарний рейтинг у оцінку за курсом

Національна шкала	Шкала ECTS	Кількість підсумкових балів за рейтинг
«відмінно»	A	90 – 100 балів
«добре»	B	81 – 89 балів
«добре»	C	75 – 80 балів
«задовільно»	D	65 – 74 балів
«задовільно»	E	55 – 64 балів
«незадовільно»	FX	30 – 54 бали
«незадовільно»	F	1 – 29 балів

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ЗА КУРСОМ

Основна література

- 1 Закон України « Про наукову і науково-технічну діяльність » від 01.12.1998 № 284-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 2 – 3. – Ст. 20.
- 2 Закон України « Про інноваційну діяльність » від 04.07.2002 р. №4 - IV // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – Ст. 266.
- 3 **Аньшин В. М.** Инновационный менеджмент. Многоуровневые концепции, стратегии и механизмы инновационного развития: учебное пособие / В. М. Аньшин [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М : Дело, 2006. – 584 с.
- 4 **Бородушко И. В.** Стратегическое планирование и контроллинг: краткий курс. / И. В. Бородушко, Э. К. Васильева. – СПб. : Питер, 2006. – 192 с.
- 5 **Василенко В. О.** Стратегічне управління : навчальний посібник. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
- 6 **Віханський О. С.** Менеджмент. / О. С. Віханський, А. І. Наумов – М. : ЮНІТІ, 2002. – 378 с.
- 7 **Володькина М. В.** Стратегический менеджмент : учебное пособие / М. В. Володькина. – 2-е изд., исправл.. – К. : Знання, 2004. – 149 с.
- 8 **Головко Т. В.** Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т. В. Головко, С. В. Сагова ; за ред. Кужельного Б. Ф. – К. : КНЕУ, 2004. – 198 с.
- 9 **Дойль П.** Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
- 10 **Ефремов В. С.** Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. / В. С. Ефремов. – М., 2002. – 391 с.
- 11 **Лафт Дж. К.** Стратегічний менеджмент. / Дж. К. Лафт. – М., 2002. – 426 с.
- 12 **Любанова Т. П.** Стратегическое планирование на предприятии : учебное пособие. / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Ю. А. Олейникова. – М. : Приор, 2001. – 272 с.
- 13 **Маркова В. Д.** Стратегічний менеджмент. / В. Д. Маркова, С. О. Кузнєцова. – М. : ІНФРА – М, 2002. – 296 с.
- 14 **Міщенко А. П.** Стратегічне управління : навчальний посібник. / А. П. Міщенко. – К. : ЦНЛ, 2004. – 280 с.
- 15 **Нэгл Т. Т.** Стратегия и тактика ценообразования : руководство для принятия решений, приносящих прибыль. / Т. Т. Нэгл, Р. К. Холден. – СПб. : Питер, 2001. – 544 с.
- 16 **Оберемчук В. Ф.** Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 128 с. : іл.

- 17 **Попов С. А.** Стратегический менеджмент : учебное пособие. / С. А. Попов. – М. : Дело, 2003. – 352 с.
- 18 **Ращупкина В. Н.** Экономика предприятия : антикризисная технология и стратегия : учебное пособие. / В. Н. Ращупкина [и др.] – Краматорск : ДГМА, 2006. – 288 с., ISBN 966-379-032-6
- 19 **Саєнко М. Г.** Стратегія підприємства / М. Г. Саєнко. – Тернопіль, 2006. – 396 с.
- 20 **Соболев Ю. В.** Стратегия предприятия и стратегический менеджмент : учебное пособие. / [Ю. В. Соболев, В. П. Дикань, А. Г. Дейнека, Л. А. Позднякова]. – Х. : Олант, 2002. – 416 с.
- 21 **Томпсон А. А.** Стратегический менеджмент. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : ЮНИТИ, 2001. – 511 с.
- 22 **Фатхутдинов Р. А.** Стратегический менеджмент : учебник. / Р. А. Фатхутдинов. – 5-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2002. – 448 с.
- 23 **Шершньова З. Є.** Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : Вид-во КНЕУ, 2002. – 326 с.
- 24 **Шершньова З. Є.** Стратегічне планування / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : Вид-во КНЕУ, 2002. – 312 с.
- 25 **Турило А. М.** Оцінка вартості підприємства в системі фінансово-економічної стратегії його розвитку. / А. М. Турило // Фінанси України. – 2009. – № 5. – С. 95 – 100.

Додаткова література

- 1 **Аакер Девид А.** Стратегическое рыночное управление / Дэвид А. Аакер. – 6-е междунар. изд. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
- 2 **Велесько Е. И.** Стратегический менеджмент. Деловая игра «Дельта». / Е. И. Велесько, А. А. Быков, А. А. Неправский. – Минск : БГЭУ, 2001. – 268 с.
- 3 **Немцов В. Д.** Стратегічний менеджмент: навч. посібник. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : 2002, – 387 с.
- 4 **Оуен А.** Как осуществить стратегию: хрестоматия. Управление изменением. / А. Оуен. – М. : МЦДО «ЛИНК». – 1996, – 412 с.
- 5 **Саєнко М. Г.** Стратегія підприємства. / М. Г. Саєнко. – Т. : ТАЙП, 2003. – 215 с.
- 6 **Саєнко М. Г.** Стратегія підприємства: збірка вправ. / М. Г. Саєнко. – Т. : ТАЙП, 2003. – 103 с.
- 7 **Старостіна А. О.** Маркетингові дослідження. Практичний аспект. / А. О. Старостіна. – К., 2000. – 136 с.
- 8 **Уткин Е. А.** Стратегическое планирование. / Е. А. Уткин. – М. : ТАНДЕМ, 2001. – 631 с.

9 **Томпсон А. А.** Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, 1998 – 198 с.

10 **Фишер Ст.** Экономика. / Ст. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи. – М. : Дело, 1993. – 427 с.

11 **Шершньова З. Є.** Стратегічне управління. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 327 с.

12 **Шибалкин О. Ю.** Проблемы и методы построения сценариев социально-экономического развития. / О. Ю. Шибалкин. – М. : Наука, 1999. – 98 с.

13 **Юданов А. Т.** Конкуренция: теория и практика. / А. Т. Юданов. – М. : АКАЛИС, 1996. – 212 с.

14 **Пелих О. С.** Стратегічна діяльність на підприємстві / О. С. Пелих. – Ростов н/Дону, 2002. – 375 с.

15 **Денисов В. Д.** Экономика управления предприятием и корпорацией / В. Д. Денисов. – М., 2002. – 410с.

16 **Ансофф И.** Стратегическое управление : пер. с англ./ И Ансофф ; науч. ред и вст. Баранчеева В. П. – М. : Моск. Инст-т управления, 1997. – 215 с.

17 **Бауэр Р.** Управление инвестиционным проектом: опыт IBM: пер. с англ. / Р. Бауэр, Э. Коллар, В. Тан. – М. : ИНФРА - М, 1995. – 320 с.

18 **Вакарин С. И.** Инвестиции в Украине. / С. И. Вакарин. – К. : Конкорд, 2002. – 94 с.

19 **Виханский О. С.** Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2001. – 129 с.

20 **Водачек Л.** Стратегия управления инновациями. / Л. Водачек, О. Водачкова. – М. : Экономика, 1999. – 205 с.

21 **Горемыкин В. А.** Экономическая стратегия предприятия : учебник. / В. А. Горемыкин, О. А. Богомолов. – М. : Филинъ-Рилант, 2001. – 109 с.

22 **Любанова Т. П.** Стратегическое планирование на предприятии : учеб. пособие. / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Ю. А. Олейникова. – М. : ПРИОР, 2001. – 198 с.

23 **Гончаров В. В.** В поисках совершенства управления : руководство для высшего управленческого персонала. / В. В. Гончаров. – М. : МНИИПУ, 1999. – 158 с.

24 **Котлер Ф.** Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер ; общ. ред. и вст. ст. Е. М. Пеньковой. – М. : Прогресс, 1996. – 436 с.

25 **Ламбен Ж.** Стратегический маркетинг : европейская перспектива : пер. с франц. / Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 321 с.

26 **Павленко І. А.** Економіка і організація інноваційної діяльності : навчальний посібник. / І. А. Павленко. – К. : КНЕУ, 2006. – 204 с.

- 27 **Рижиков В. С.** Проектний аналіз : навчальний посібник. / В. С. Рижиков [та інш.] – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 384 с., ISBN 966-8797-05-1
- 28 **Родионова В. Н.** Стратегический менеджмент : учебное пособие. / В. Н. Родионова, Н. В. Федоркова. – М. : ИНФРА – М, 2002. – 254 с.
- 29 **Маркова В. Д.** Стратегический менеджмент : курс лекций. / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА – М, 2002. – 139 с.
- 30 Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие / под ред. А. П. Градова. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. : Спец. Литература, 1999. – 589 с.
- 31 **Миньковская М. В.** Современные процессы стратегического управления на предприятии / М. В. Миньковская, Е. М. Кравцова // Економіка промисловості. – 2008. – № 2. – С. 112 – 117.
- 32 **Сердюк В. Р.** Інвестиційна криза в економіці України: аналіз ситуації. / В. Р. Сердюк, Ю. В. Кіндзерський // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2003. – № 2. – С. 35 – 43.
- 33 **Рябухин С.** Региональная стратегия: от стабилизации к развитию. / С. Рябухин // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – №10. – С. 8 – 14.
- 34 **Багош В.** Інструменти реалізації стратегій. / В. Багош // Економ. України. – 2006. – № 6. – С. 22 – 26.
- 35 **Селіверстова Л. С.** Шляхи формування ефективної стратегії підприємства. / Л. С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 18 – 20.
- 36 **Хрущ Н. А.** Стратегія компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі. / Н. А. Хрущ // Фінанси України. – 2008. – № 8. – С. 15 – 17.
- 37 **Ватаманюк З. Г.** Проблеми застосування динамічних методів оцінки інвестиційних проектів. / З. Г. Ватаманюк, М. В. Стирський // Фінанси України. – 2003. – № 5. – С. 5 – 10.
- 38 **Винслав Ю.** Факторы и пути повышения эффективности работы отечественных финансово-промышленных групп. / Ю. Винслав, Э. Гуськов // Российский экономический журнал, – 2006. – № 7. – С. 12 – 14.
- 39 **Лысый И.** Инвестиционный климат в Украине. / И. Лысый // Бизнес-Информ. – 2003. – № 3. – С. 7 – 11.
- 40 Національна стратегія розвитку « Україна – 2015 » // Економіст. – 2008. – № 1. – С. 22-23.
- 41 **Андрушків Б.** Стратегія стабілізації економіки. / Б. Андрушків, Н. Кіріч // Віче. – 2008. – № 19. – С. 44 – 45.
- 42 **Жалило Я.** Экономическая стратегия как категория современной экономической науки / Я. Жалило // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 19 – 27.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Фактори макросередовища, що впливають на роботу підприємства

Груповий вплив	Фактори групи
Державне регулювання економіки (2)	Законодавча база
	Антимонopolна політика
	Регулювання експорту
	Регулювання імпорту
	Патентно-ліцензійна політика
	Фінансова політика
	Соціальний захист споживачів
Природне середовище (4)	Географія ринків збуту
	Географічне положення підприємства
Випадковості (3)	Стихійні лиха
	Політичні перевороти
Розвиток економіки (1)	Інфляція
	Дефіцит державного бюджету
	Зміна структури державних служб
	Зростання безробіття
	Спад виробництва
	Встановлення високих ставок податків
	Ступінь регулювання економіки
	Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків
	Зростання міграції населення
	Соціальні потрясіння
	Підвищення рівня освіти
	Збільшення об'ємів держфінансування науки
	Збільшення держфінансування соціальної сфери
	Збільшення держфінансування виробничої сфери
	Відкриття і винаходу світового масштабу

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Фактори мікросередовища, що впливають на роботу підприємства

Груповий вплив	Фактори групи
Постачальники (5)	Постачання матеріальних ресурсів
	Постачання енергетичних ресурсів
	Постачання трудових ресурсів
	Постачання фінансових ресурсів
Клієнти (1)	Підприємства України
	Підприємства ближнього зарубіжжя
	Підприємства далекого зарубіжжя
	Ринок товарів народного вжитку
	Ринок устаткування
	Ринок кошовних паперів
Конкуренти (2)	Конкуренція на внутрішньому ринку серед виробників
	Конкуренція на внутрішньому ринку серед посередників
	Конкуренція на внутрішньому ринку серед споживачів
	Конкуренція на зовнішньому ринку серед виробників
	Конкуренція на зовнішньому ринку серед споживачів
Кредитори (4)	Кредитори вітчизняні
	Кредитори зарубіжні
Компаньйони (3)	Компаньйони внутрішні
	Компаньйони офшорних зон
	Компаньйони зарубіжні

Таблиця Б2 Ранжирування груп чинників за значимістю для роботи підприємства і визначення рівня впливу

Макросередовище			Мікросередовище		
Група факторів	Аранжування за значенням	Рівень впливу, бал	Група факторів	Аранжування за значенням	Рівень впливу, бал
Державне регулювання економіки	2	40	Постачальники	5	60
Природне середовище	4	20	Клієнти	1	100
Випадковості	3	30	Компаньйони	3	80
Розвиток економіки	1	50	Кредитори	4	70
			Конкуренти	2	90

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 Фактори внутрішнього середовища підприємства

Група факторів	Фактор у складі групи
Виробництво	• Розмір та потужність • Витрати на одиницю продукції • Рентабельність продукції • зміни трудомісткості продукції • Джерела і строки постачання ресурсів • Тип і строки служби устаткування • Інноваційні можливості • Нормування робіт • Рівень браку 1
Фінансовий стан	• Активи підприємства • Валовий дохід • Прибуток • Джерела грошових надходжень • Показники балансу 2
Маркетинг та збут товарів	• Номенклатура продукції • Розмір і сегментація ринку збуту • Рентабельність продажу • Ефективність експорту • Організація продажу і сервісу • Ефективність рекламних кампаній • Ефективність маркетингових досліджень 3
Конкурентоспроможність продукції	• Рівень якості • Асортимент • Експлуатаційні показники • Показники технологічності • Стандартизація та уніфікація продукції 4
Конкурентний потенціал підприємства	• Фондовіддача • Ефективність технології виробництва • Ефективність інформаційних ресурсів • Продуктивність праці 5
Екологічна безпека	• Охорона праці • Охорона повітряного басейну • Охорона водних ресурсів • Охорона земель 6
Соціальна ефективність	• Професійно-кваліфікаційна структура • Текучість кадрів • Система стимулювання праці • Система соціальної захищеності кадрів • Система підбору та навчання кадрів 7
Імідж підприємства	• Імідж керівника • імідж персоналу • Якість обслуговування клієнтів • Завершеність офісу 8

ДОДАТОК Д

*Таблиця Д.1 – Завдання до захисту контрольної роботи за курсом
«Стратегія підприємства» (заочна форма навчання)*

Варіант 1

1. Відповісти на тести модуля 1:	Бали за модуль (M1)
1 вкажіть, до якого типу стратегій відноситься стратегія маркетингу а) ділового; б) корпоративного; в) функціонального	5 балів
2 вкажіть вірне визначення поняття стратегічний горизонт ” а) період розробки стратегії; б) період виконання стратегії; в) період введення стратегії до роботи	5 балів
3 Якщо підприємство здійснює 90% матеріальних поставок від одного постачальника, то воно робить: а) на полі сегментному ринку; б) домінують сегментному ринку; в) моно сегментному ринку	5 балів
4 Сформулюйте визначення „ моніторинг середовища ”	5 балів
5 Визначте фактичний ступінь впливу зовнішнього фактору, якщо активних факторів у групі – 7, інтенсивність впливу фактора (++) , максимальний ступінь впливу групи – 30 балів.	5 балів
2. Відповісти на тести модуля 2:	Бали за модуль (M2)
1 У якому випадку підприємство має нульовий КСП: а) при низькій рентабельності капіталу; б) коли відсутня яка-небудь стратегія підприємства; в) якщо імовірність втрат = 0,8	5 балів
2 Вкажіть, чим відрізняються конкурентоспроможність і конкурентний потенціал підприємства	5 балів
3 На стадії зародження конкурентних переваг товару який вид корпоративної стратегії має бути застосований: а) стратегія швидкого зростання; б) стратегія повільного зростання; в) стратегія стабілізації; г) стратегія згортання	5 балів
4 Розрахуйте діапазон і шаг зони конкуренції, якщо лідер має рейтинг 1,12 балів, а аутсайдер – 5,32 бали	5 балів
5 Скорочено охарактеризуйте функціональну стратегію управління трудовими ресурсами	5 балів

Мінімальна кількість балів за захист модулів виставляється при вірній відповіді на 3 тести за кожен модуль.

Контрольна робота вважається захищеною із загальною кількістю балів, визначених за формулою: $(M1+M2)/2$

Мінімальна кількість балів за модуль (при вірній відповіді на 3 тести) складає 18 балів

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 – Приклад білету до іспиту з дисципліни «Стратегія підприємства» для всіх форм навчання спеціальностей 7.050.107 «Економіка підприємства»

Варіант №1

Модуль 1

Тести М1

1	Яке співвідношення попиту і пропозиції відповідає умовам існування насиченого ринку збуту: а) попит перевищує пропозицію; б) попит дорівнює пропозиції; в) попит нижче за пропозицію	4 бали
2	Вкажіть серед висловів визначення місії підприємства: а) збираємося ефективніше працювати; б) хочемо привабити інвестора; в) просимо допомоги у компаньйонів; г) наша продукція завжди буде в робочому достатку	4 бали
3	Для чого проводиться деталізація основних елементів корпоративної стратегії. Приведіть формулу визначення деталізації	10 балів
4	Вкажіть вірне визначення стратегічного аналізу: а) аналіз перед розробкою стратегії; б) аналіз стратегій, що діють; в) аналіз альтернативних стратегій	4 бали
5	Вкажіть завдання проведення аналізу розриву: а) прогнозування розвитку можливостей підприємства; б) визначення реальних можливостей підприємства; в) аналіз показників ефективності стратегій; г) встановлення невідповідності вибраних цілей реальним можливостям	4 бали
6	Вкажіть характеристику місії підприємства: а) мета підприємства на період створення стратегії; б) мета існування підприємства; в) завдання стратегічного планування; г) мета створення корпоративної стратегії	4 бали

Практичне завдання М1 28 балів

Визначити фактичний ступінь впливу на роботу підприємства групи факторів та виконати аналіз впливу. Сформулювати спрямованість стратегії на основі аналізу

Фактор групи	Прояв впливу	Спрямованість ±
Законодавча база	Внесення негативної поправки	-
Антимонополярна політика	Прийняття позитивного закону	++
Регулювання експорту	Встановлення помірних ставок	+
Регулювання імпорту	Встановлення високих ставок	- - -

Критерії оцінки екзамену за модулями М1 і М2

Загальна кількість балів	Оцінка ECTS	Національна шкала оцінки
45-50 балів	A	5 - відмінно
41-44 бали	B	4+ - добре
38- 40 балів	C	4 - добре
33- 37 балів	D	3+ - задовільно
27- 32 балів	E	3 - задовільно
15-26 балів	FX	2+ - незадовільно
1-14 балів	F	2 - незадовільно

Модуль 2

Тести M2

1	Що передуює створенню функціональних стратегій: а) корпоративні цілі і завдання; б) основні напрямлення діяльності підприємства; в) розробка номенклатурних і асортиментних груп продуктів; г) створення стратегічних зон господарювання	4 бали
2	Вкажіть вірну формулу визначення діапазону конкуренції: а) $D=R_{\text{лідеру}}-R_{\text{аутсайдеру}}$; б) $D=R_{\text{аутсайдеру}}-R_{\text{лідеру}}$; в) $D=R_{\text{лідеру}}*R_{\text{аутсайдеру}}$	4 бали
3	На чому засноване здобуття конкурентних переваг підприємством при вживанні стратегії лідерства ціни і витрат: а) на диференціації продукту; б) на варіюванні рівнем цін і витрат; в) на диференціації в цільовому сегменті; г) на постійному розширенні стратегічних зон господарювання	4 бали
4	Вкажіть вірну формулу визначення сумарного рангу підприємства: а) $R\Sigma=\Sigma R_i$; б) $R\Sigma=\Sigma R_i/U_i$; в) $R\Sigma=\Sigma R_i*U_i$; г) $R\Sigma=\Sigma U_i$	4 бали
5	Наступально-оборонна стратегія застосовується: а) для реалізації внутрішньо фірмових цілей; б) для усунення конкурентів; в) для нейтралізації і усунення нападаючих конкурентів; г) для нейтралізації активного аутсайдера ринку	4 бали
6	Визначити абсолютний інтервал розвитку організаційної стратегії за критерієм КЗ і втрачений резерв розвитку, якщо вектор розвитку критерію КЗ за 3 роки реалізації стратегії змінився так: 1-й рік – 77,4%, 2-й рік – 52,3%, 3-й рік – 42,6%	10 балів

Практичне завдання M2 28 балів

Провести розрахунок сумарного рангу фірм та побудувати зону конкуренції з вказівкою положення підприємств

Фірма	Ранги споживчих властивостей				
	Ціна	Якість	Дизайн	Стійкість	Надійність
Трембіта	5	3	2	2	3
Лоліта	1	2	2	2	4
Берегиня	2	4	1	1	2
Питома вага рангів у сумарному ранзі, %	30	16	16	18	20

Позитивна оцінка по іспиту виставляється лише тоді, коли по кожному модулю отримана оцінка не нижче Е.

Затверджено на засіданні кафедри «Економіки підприємства»
 Протокол № _____

Зав. кафедрою ЕП
 Екзаменатор:

Єськов О.Л.
 Шимко О.В.

**ШИМКО Олена Володимирівна,
ГРИБКОВА Світлана Миколаївна**

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Редактор О. М. Болкова

Комп'ютерна верстка О. П. Ордіна

107/2008. Підп. до друку **05.06.08.** Формат 60 x 84/8.
Папір офсетний. Ум. друк. арк. 7,44. Обл.-вид. арк. 8,99.
Тираж **100** прим. Зам. № **121.**

Донбаська державна машинобудівна академія
84313, м. Краматорськ, вул. Шкадінова, 72.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру
серія ДК № **1633** від **24.12.03.**