

Міністерство освіти і науки України  
Донбаська державна машинобудівна академія (ДДМА)

# **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Навчальний посібник**

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти

Затверджено  
на засіданні Методичної ради  
Протокол № 3 від 23.11.2023 р.

Краматорськ – Тернопіль  
ДДМА  
2023

УДК 658.012.2

Стратегія розвитку підприємства: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти / укладачі: Є. О. Підгора, Т. П. Гітис, С. В. Касьянюк. – Краматорськ – Тернопіль : ДДМА, 2023. – 98 с.

Навчальний посібник є цілісним дослідженням концепцій, методів і інструментів, необхідних для створення й успішної реалізації стратегій розвитку підприємства, включаючи поняття стратегії, методів стратегічного аналізу, процесу розробки стратегії, реалізації і контролю; представляє практичні аспекти розробки й реалізації стратегії, а також методи оцінки і підтримки ефективного розвитку підприємства. Матеріал, викладений у навчальному посібнику, охоплює 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 й розробці положень стратегії з використанням різних методів та засобів.

Укладачі:

Є. О. Підгора, доц.;

Т. П. Гітис, доц.;

С. В. Касьянюк, доц.

Відповідальний за випуск

Є. О. Підгора, доц.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
I ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА.....	6
1 СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ.....	6
2 ОСНОВНІ ТИПИ Й ВИДИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
3 ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
3.1 Оцінка факторів зовнішнього і внутрішнього впливу на роботу підприємства.....	12
3.2 Основи зовнішнього аналізу підприємства.....	14
3.3 Основи внутрішнього аналізу підприємства.....	15
3.4 Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу розробки стратегій.....	19
3.4.1 Компоненти розробки стратегій.....	19
3.4.2 Основи інформаційної бази розробки стратегій.....	19
4 ОСНОВНІ ВИДИ І ХАРАКТЕР КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ.....	23
4.1 Формування місії і цілей діяльності підприємства.....	23
4.2 Характеристики корпоративних стратегій підприємства.....	29
4.2.1 Характеристика впливаючих факторів і етапів розробки корпоративних стратегій.....	29
4.2.2 Характеристика типів і видів корпоративних стратегій.....	30
4.2.3 Методи і моделі, що використовуються при формуванні корпоративних стратегій.....	33
5 ОСНОВНІ ВИДИ І ХАРАКТЕР КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ.....	37
6 ОСНОВНІ ВИДИ І ХАРАКТЕР ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ.....	44
7 ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	50
II ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА.....	51
1 ЗОВНІШНІЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА.....	51
Задача 1.....	51
Задача 2.....	60
2 ВНУТРІШНІЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА.....	67
Задача 3.....	68
Задача 4.....	73
3 ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА.....	79

Задача 5.....	82
4 ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	84
Задача 6.....	90
Задача 7.....	94
Задача 8.....	95
Задача 9.....	96
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	97

## ВСТУП

Стратегія підприємства є невід'ємною частиною успішного управління бізнесом у сучасних умовах. Вона визначає загальні цілі та напрями розвитку організації, а також плани та методи, які дозволять досягти цих цілей. Розуміння теоретичних і практичних аспектів стратегії розвитку підприємства необхідні фахівцям підприємства для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, пов'язаних з майбутнім функціонуванням підприємства, узгодження поточної діяльності із стратегічними цілями, забезпечення адаптації підприємства до змінюваного зовнішнього середовища шляхом формування та реалізації ефективних стратегій діяльності.

Навчальний посібник надає як теоретичну, так і практичну допомогу здобувачам вищої освіти у засвоєнні навчальних матеріалів з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства», а також при підготовці як до практичних занять, заліків, так і до виконання самостійних і контрольних робіт у системі дистанційного навчання Moodle DDMA.

# І ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

## 1 СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ

**Стратегія розвитку підприємства** – це довгостроковий план дій підприємства, що визначає напрями діяльності і засоби досягнення цілей підприємства.

Побудова стратегії розвитку підприємства ґрунтується на стратегічному плануванні.

**Стратегічне планування** – це безперервний творчий процес створення стратегічних планів, які здійснюються в обмежений проміжок часу з попереднім формуванням місії і цілей діяльності підприємства.

Результатом процесу стратегічного планування є створення стратегічного плану.

**Стратегічний план** – комплексний документ, що складається з сукупності стратегій відповідного типу і виду, які забезпечують реалізацію місії і стратегічних цілей на період дії стратегічного плану.

Стратегічний план формує вище керівництво підприємства разом з офіційним власником. Працівники підприємства приймають участь у формуванні стратегічного плану опосередковано. Формою висловлювання думки працівників підприємства можуть бути анкети, службові записки тощо.

Період часу, на який створюється стратегічний план, називається стратегічним горизонтом.

Ієрархія стратегій підприємства передбачає наступні рівні:

**I. Корпоративна стратегія** – це найвищий рівень стратегії, на якому приймаються рішення про цілі та напрям підприємства в цілому. Корпоративна стратегія може включати такі питання, як масштаби та напрямки розвитку компанії, стратегії злиття та поглинання, диверсифікації бізнесу та інші важливі аспекти управління.

**II. Конкурентна стратегія** (ділова стратегія, бізнес-стратегія) – це стратегія, яка встановлює курс розвитку конкретних бізнес-одиниць чи підрозділів підприємства. На цьому рівні приймаються рішення про вибір конкурентних переваг, розробку нових продуктів і послуг, вибір цільової аудиторії тощо.

**III. Функціональна стратегія** – це стратегія, яка визначає дії та цілі конкретних функціональних областей підприємства, таких як маркетинг, фінанси, управління персоналом, виробництво тощо. На цьому рівні приймаються рішення про способи досягнення цілей, вибір ринків та клієнтів, визначення бюджету та інші питання, пов'язані з конкретними функціями підприємства.

**IV. Операційна стратегія** – це стратегія, яка визначає операційні процеси та процедури підприємства. Вона включає в себе рішення про виробничі методи, управління запасами, мережі поставок, управління якістю та інші аспекти операційної діяльності підприємства.

#### **Етапи розробки стратегії підприємства**

Формування стратегії підприємства зазвичай включає такі *етапи*:

1. Аналіз зовнішнього середовища. На цьому етапі проводиться аналіз факторів зовнішнього середовища, таких як економічні умови, соціальні тенденції, політичні та правові фактори, технологічні інновації та конкурентне становище на ринку. Це дозволяє визначити можливості та загрози, з якими підприємство може зіткнутися.

2. Аналіз внутрішнього середовища. На цьому етапі відбувається аналіз внутрішніх факторів підприємства, включаючи його ресурси, здібності та обмеження. Це допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства.

3. Формулювання місії та цілей. На цьому етапі розробляється місія підприємства, яка визначає його основне призначення та мету. Потім визначаються стратегічні цілі, які має досягти підприємство для реалізації своєї місії.

4. Формування стратегічних альтернатив. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та враховуючи місію та цілі підприємства, розробляється кілька стратегічних альтернатив, які підприємство може розглянути для досягнення своїх цілей.

5. Оцінка та вибір стратегій. На цьому етапі кожна стратегічна альтернатива оцінюється з точки зору своєї ефективності та здійсненності. Потім вибирається найкраща стратегія (або комбінація стратегій), яка буде реалізована підприємством.

6. Планування реалізації стратегії. На цьому етапі розробляються конкретні плани та програми, які дозволять підприємству реалізувати обрану стратегію. Це включає визначення необхідних дій, ресурсів та контрольних механізмів.

7. Реалізація та контроль. Цей етап включає проведення всіх необхідних дій для реалізації стратегії та постійний контроль виконання планів та досягнення поставлених цілей. За потреби можуть бути внесені корективи до стратегії.

8. Оцінка результатів та коригування. На останньому етапі відбувається оцінка досягнутих результатів та аналіз ефективності стратегії. Якщо необхідно, стратегія може бути скоригована або переглянута на основі отриманих даних та ситуаційних змін.

## 2 ОСНОВНІ ТИПИ Й ВИДИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Слово стратегія походить від греч. словосполучення *stratas ago* – «військо», «поведінка групи об'єктів».

**Стратегія** в різних галузях діяльності людини має свою інтерпретацію й особливості.

Наприклад.

– В політиці, **стратегія** – це поведінка відповідних планів у відповідних політичних умовах.

– В менеджменті, **стратегія** – це формування лінії поведінки менеджерів, що забезпечує узгодженість й ефективність управління об'єктів.

– У виробництві, **стратегія** – це організаційні заходи, що забезпечують ефективність виробничої діяльності.

– В економіці, **стратегія** – це розробка або сукупність заходів, що забезпечують загальну ефективність відповідного економічного об'єкту.

Стратегії діляться на типи й види.

**Тип** – об'єкти, для яких розробляються стратегія.

**Вид** – характеристика поведінки в межах встановленого типу стратегії.

Виходячи з об'єктів, для яких потрібно розробити стратегії, в межах окремого підприємства, розрізняють такі *види стратегій*:

**I Загальна (корпоративна) стратегія** – в якості об'єкту виступає все підприємство в цілому. Основною ціллю створення є формування єдиної лінії поведінки, яка забезпечує ефективність діяльності на період дії стратегії (стратегічний горизонт). При формуванні корпоративних стратегій у тому числі використовується метод аналізу розриву. Загальна (корпоративна) стратегія формується вищим керівництвом підприємства.

**Загальна стратегія включає наступні дії:**

1. Визначення ключового виду діяльності, відповідного профілю можливостей підприємства (формування профільного виду діяльності).

2. Формування основних напрямів діяльності, які підприємство буде реалізовувати в період дії стратегії.

3. Визначення загальної організаційної структури підприємства, що забезпечує максимальну ефективність діяльності підприємства.

4. Визначення основних географічних областей діяльності підприємства (позначення регіонів діяльності підприємства).

5. Формування компонентів загальної стратегії.

**Загальна стратегія** в залежності від загальної лінії поведінки й від її змін у відповідних ситуаційних умовах поділяється на 3 види:

**1-й вид: Загальна стратегія росту** – передбачає, що за всіма ключовими пунктами створення стратегій планується значне зростання показників в кінці реалізації стратегії.



**2-й вид: Загальна стратегія стабілізації** – передбачає закріплення існуючого потенціалу підприємства без його значного розвитку. В межах стратегії стабілізації передбачається реалізація реальних можливостей підприємства й не передбачається розширення цих можливостей.

**3-й вид: Загальна стратегія згортання (спаду)** – передбачає формування лінії поведінки, яка б забезпечувала ефективну діяльність на реальному потенціалі підприємства з наступним скороченням. Загальна стратегія згортання має підвиди: стратегія відділення; стратегія розвороту; стратегія ліквідації.

**II Конкурентна стратегія** – це стратегія, яка орієнтована на те, як компанія змагатиметься з іншими гравцями на ринку. Вона включає в себе визначення унікальної пропозиції компанії, її позиціонування щодо конкурентів, вибір цільових сегментів та відмінності від конкурентів. Для формування цієї стратегії обирається окремо взятий вид діяльності або окремих регіон.

Метою створення цієї стратегії є забезпечення конкурентних переваг.

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 досягнуто трьома характерними особливостями підприємства, при цьому:

- акцент на вартісні характеристики обсягу, які забезпечують конкурентоспроможність (ціна, витрати);
- акцент на експлуатаційні характеристики об'єкту конкурентоспроможності (якість, властивості);
- акцент на споживача й його запити.

В залежності від характеру лінії поведінки, конкурентні стратегії поділяються на 3 види:

- 1–вид: Стратегії вартісного лідерства.
- 2–й вид: Стратегії диверсифікації.
- 3–й вид: Стратегії концентрації.

**Стратегія цінового лідерства** – передбачає при виборі напряму або регіону діяльності забезпечення конкурентних переваг тільки шляхом контролю і зміни цінових (вартісних) характеристик продукту, що пропонуються на ринку, відносно потенційних конкурентів.

**Стратегія диверсифікації** – передбачає забезпечення конкурентних переваг в заданому напрямку або регіоні діяльності тільки шляхом варіювання експлуатаційних характеристик об'єкту, що пропонується на ринку (технологічні, експлуатаційні властивості й якість продукції).

**Стратегія конкуренції** – передбачає забезпечення конкурентних переваг шляхом виокремлення визначених груп користувачів й задоволення їх запитів.

**III Функціональні стратегії** – в якості об'єкту застосування стратегій виступає функція (її) підприємства. Ця стратегія обирає метою забезпечення, збереження й розвиток функцій підприємства. Видове різноманіття функціональних стратегій залежить від призначення функцій.

Розрізняють наступні функціональні стратегії:

1. Керування підприємством.
2. Керування ресурсами.
3. Виробництво.
4. Маркетинг.
5. Інновації.
6. Ціноутворення.
7. Витрати.
8. Збут.
9. Інвестиції.
10. Якість.
11. Фінанси.
12. Емісійна діяльність.
13. Брокерські стратегії.

Функціональні стратегії можуть ділитися на підвиди, у випадку, коли відповідна функція є складною.

Складна функція – це функція, що має декілька функціональних ліній поведінки, що забезпечують загальний результат.

Наприклад функція виробництва має підфункції:

- забезпечення;
- виконання;
- контроль;
- технічна підготовка.

Тому функціональна стратегія може ділитися на декілька стратегій, які мають назву операційних стратегій виробництва. Кількість операційних стратегій залежить від лінії поведінки, на які ділиться функція.

Також можна виділити:

IV. Бізнес-стратегія (ділова стратегія) – стратегія в рамках окремого бізнесу.

V. Міжнародні стратегії, наприклад, стратегія глобалізації.

VI. Маркетингові стратегії – стратегія маркетингу, стратегія брендингу, стратегія просування.

VII. Фінансові стратегії – стратегія фінансування, стратегія управління капіталом.

VIII. Операційні стратегії – стратегія управління виробничими операціями, стратегія зниження витрат.

IX. Стратегії, пов'язані з персоналом – стратегія управління персоналом, стратегія розвитку персоналу.

З видами стратегій перекликається поняття типу стратегій. Можна навести наступні типи стратегій.

### 1. Конкурентні стратегії.

Лідерство за витратами – прагнення бути низьковитратним виробником.

Диференціація – створення унікальних продуктів чи послуг, щоб виділитися над ринком.

Фокусування – зосередження на вузькій ніші ринку чи певному сегменті клієнтів.

### 2. Стратегії зростання.

Розвиток ринку – збільшення частки ринку чи проникнення на нові ринки.

Розвиток продуктів – розширення асортименту продукції чи послуг.

Горизонтальне об'єднання – поглинання чи злиття з іншими компаніями у тій же галузі.

Вертикальна інтеграція – контроль всіх етапів виробничого процесу.

### 3. Стабілізаційні стратегії.

Консервативна стратегія – збереження стійкого становища, мінімізація ризиків.

Скорочення – зменшення масштабів бізнесу або призупинення неприбуткових напрямків.

### 4. Міжнародні стратегії.

Міжнародне розширення – вхід на міжнародні ринки.

Міжнародне співробітництво – партнерство чи злиття з компаніями з інших країн.

### 5. Інноваційні стратегії.

Інновації у продуктах – розробка та впровадження нових продуктів чи послуг.

Інновації у процесах – покращення виробничих процесів та підвищення ефективності.

### 6. Стратегії витрат.

Стратегія низьких витрат – зниження витрат на кожному етапі бізнесу.

Стратегія підвищення доходів – максимізація виручки при заданих витратах.

### 7. Стратегії сталого розвитку.

Екологічно стійка стратегія – орієнтація на екологічні принципи та зниження негативного впливу на довкілля.

Соціально відповідальна стратегія – участь у соціальних проєктах та підтримка спільноти.

## 3 ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Оцінка факторів зовнішнього і внутрішнього впливу на роботу підприємства

3.2 Основи зовнішнього аналізу підприємства

3.3 Основи внутрішнього аналізу підприємства

3.4 Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу розробки стратегій

### 3.1 Оцінка факторів зовнішнього і внутрішнього впливу на роботу підприємства

Оцінка факторів зовнішнього впливу представляє собою зовнішній аналіз підприємства.

**Зовнішній аналіз** підприємства виконує оцінку стану факторів зовнішнього середовища в момент розробки стратегії.

Усі зовнішні фактори впливають на роботу підприємства у відповідності з наступною схемою (рис 3.1).

Макросередовище				
1	2	3	4	
Підприємство				
1	2	3	4	5
Мікросередовище				

Рисунок 3.1 – Фактори макро- і мікросередовища, що впливають на діяльність підприємства

Макросередовище включає фактори, які односторонньо впливають на роботу підприємства.

Вплив з боку підприємства – відсутній!

Фактори макросередовища умовно ділять на 4 групи:

I група – Розвиток економіки в державі

II група – Регулювання економіки державою

III група – Випадковості, що викликані людськими й природними факторами

IV група – Природні явища, що мають системний характер.

Мікросередовище включає зовнішні фактори двосторонньої дії. Серед факторів мікросередовища половину впливу має фактор, половину – підприємство на нього.

До факторів мікросередовища належать наступні групи:

I група – Постачальники

II група – Компаньйони

III група – Кредитори

IV група – Конкуренти

V група – Клієнти (споживачі)

Класифікація факторів зовнішнього середовища наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Класифікація факторів зовнішнього середовища

1. Макросередовище	
Група	Фактори–представники
1. Розвиток економіки держави	Інфляція та інфляційні процеси
	Безробіття та його показники
	Міграція населення й ступінь лібералізації зовнішніх зв'язків
	Ступінь реформування економіки
2. Державне регулювання економіки	Ступінь розвитку законодавчої бази (наявність законів і поправок в конкретній області)
	Стан державного бюджету (дефіцит, профіцит, рівень дотацій галузям)
	Стан антимонопольної політики (наявність відповідної законодавчої бази з урегулювання монополії)
	Регулювання експорту
	Регулювання імпорту
	Патентно–ліцензійна політика
	Фінансова політика (регулювання курсу валют)
	Соціальний захист
3. Випадковості суб'єктивного характеру	Пожежі
	Політичні конфлікти
	Політичні перевороти
	Військові дії
	Крадіжки
4. Природні явища об'єктивного характеру	Географічний ландшафт у відповідній зоні
	Посуха
	Повені
	Цунамі
	Урагани
	Місячні припливи/відливи
2. Мікросередовище	
Група	Фактори–представники
Постачальники (5)	Інфляція
	Постачання матеріальних ресурсів (підприємства ближнього й дальнього зарубіжжя, фізичні особи)
	Постачання енергетичних ресурсів

	Постачання трудових ресурсів (біржі праці, школи, технікуми, ЗВО, училища)
	Постачання фінансових ресурсів (інвестори, незалежні інвестори, банки, фізичні особи)
Клієнти (Споживачі) (1)	Підприємства України
	Підприємства зарубіжні
	Ринок споживчих товарів
	Світовий ринок обладнання й устаткування
	Світовий ринок цінних паперів
	Фізичні особи України, зарубіжжя
Конкуренти (2)	Стан конкуренції на внутрішнього ринку серед споживачів, виробників, постачальників, посередників
	Стан конкуренції на зовнішньому ринку серед споживачів, виробників, постачальників, посередників
Кредитори (4)	Кредитори національні
	Кредитори зарубіжні
	Фізичні кредиторів
Компаньйони (3)	Компаньйони внутрішні (ринки вітчизняні)
	Компаньйони офшорних зон
	Компаньйони зарубіжні

В процесі виконання зовнішнього аналізу серед усіх зовнішніх факторів, що впливають на роботу підприємства, виокремлюють активно впливаючі фактори.

**Активно впливаючі фактори** – фактори, які притерплюють змін в період 1–2 роки, що в подальшому приведе до часткової або повної зміни показників підприємства. Виявлення активних факторів здійснюється або групою експертів, або незалежними експертами – це певна група професіоналів, сформована з числа працівників підприємства (управлінський персонал, головні спеціалісти). Існують і незалежні експерти – залучені зі сторони професіонали у відповідній області знань. За допомогою відповідних методів експертизи відбувається ранжування й визначення рівня впливу відповідних груп зовнішніх факторів за рангами.

### 3.2 Основи зовнішнього аналізу підприємства

Етапи зовнішнього аналізу:

I. Формування експертної групи або незалежних експертів і виявлення активно впливаючих факторів.

II. Визначення ступеню впливу активних факторів у відповідних групах.

- III. Оцінка ступеню впливу і визначення факторів суттєвого впливу.
- IV. Формування заходів з реагування на оцінку суттєво впливаючих факторів.
- V. Групування заходів й занесення їх у відповідний розділ корпоративної стратегії.

У відповідності з етапами зовнішнього аналізу частина заходів з реагування, які відносяться до групи факторів з середньою інтенсивністю впливу, може бути віднесена не в діючу, а в альтернативну корпоративну стратегію.

### **3.3 Основи внутрішнього аналізу підприємства**

**Внутрішнє середовище** – це складові потенціалу підприємства, які визначають його стан й можливості розвитку.

Фактори внутрішнього середовища підприємства:

- імідж підприємства;
- конкурентоспроможність продукції;
- наявність і обсяг всіх видів ресурсів;
- структура управління підприємством.

**Внутрішній аналіз підприємства** – це процес оцінки факторів, які піддаються управлінню й контролю. Основне завдання внутрішнього аналізу – виявлення сильних й слабих сторін фірми. До сильних сторін відносяться унікальні, оригінальні якості фірми. Слабі сторони – це якості, яких фірмі недостає у порівнянні з успішними конкурентами.

Оцінка внутрішніх факторів підприємства виконується в процесі внутрішнього аналізу.

Внутрішні фактори підприємства – фактори, що виникають всередині підприємства у відповідності з його управлінською організаційною структурою, які здійснюють вплив на господарчу діяльність підприємства.

Внутрішній аналіз виконується з метою визначення ступеню загрози й можливостей зі сторони цих факторів, оцінки цих загроз і розробки заходів, які будуть включені у функціональну стратегію.

Умови здійснення внутрішнього аналізу.

Внутрішній аналіз виконується на основі інформації про активно впливаючі внутрішні фактори. Активно впливаючі внутрішні фактори відображають слабкі й сильні сторони в роботі підприємства.

**Сильні сторони** – сукупність факторів, які характеризують роботу підприємства на високому рівні.

**Слабкі сторони** – фактори, які мають найгірші значення серед підприємств-аналогів.

При здійсненні внутрішнього аналізу серед слабких й сильних сторін виокремлюють ті фактори, які формують майбутнє підприємства (фактори можливостей) і фактори, які погрожують роботі підприємства.

Наявність такої інформації є обов'язковою умовою для виконання внутрішнього аналізу.

Виявлення сильних і слабких сторін здійснюється експертним шляхом.

### Етапи внутрішнього аналізу

I. Ранжування факторів: S, W, O, T

– суттєві можливості

– суттєві загрози

III. Позичування полів:

– матриця загроз

– матриця можливостей

IV. Оцінка впливу полів:

– посилення загроз

– посилення можливостей

V. Розробка заходів з реагування.

VI. Вид функціональної стратегії.

Коротка характеристика етапів.

**I етап.** Виконується експертним шляхом. Виокремлюють всі фактори, які активно діють на стан підприємства на протязі 1 календарного року. Зміна стану під впливом цих факторів у порівнянні з 2 – 3 роками попередніх періодів діяльності визначає характер цих змін. Якщо зміни призвели до покращення ключових показників діяльності підприємства, фактори вважаються сильними сторонами, якщо призвели до погіршення діяльності, то фактори вважаються слабкими сторонами.

**II етап.** Визначаються фактори, які дозволяють у майбутньому покращити або погіршити діяльність підприємства. За допомогою SWOT-аналізу оцінюються можливі загрози в роботі підприємства з боку сильних і слабких сторін. Для цього будується SWOT-матриця взаємодії факторів й виконується її оцінка. При оцінці виокремлюють найбільш сильно впливаючі фактори в бік розвитку можливостей чи загроз.

**III етап.** Виокремленні фактори суттєвого впливу використовуються для побудови матриці загроз і матриці можливостей, де виокремлюються поля сильного впливу за допомогою теорії вірогідності.

**IV етап.** Поля взаємодії факторів з відповідною силою впливу й високою вірогідністю здійснення використовують для розробки заходів з реагування на вплив факторів.

**V етап.** Комбінація факторів на виділених полях проробляється шляхом запропонування шляхів покращення (повністю/частково) внаслідок взаємодії факторів.



**VI етап.** Розроблені заходи оцінюються з точки зору включення їх у відповідний вид функціональної стратегії.

Фактори внутрішнього середовища підприємства представлені в табл. 3.2.

*Таблиця 3.2 – Фактори внутрішнього середовища підприємства*

Група факторів	Фактор у складі групи	Ранг значимості
Виробництво	Потужність устаткування	1
	Витрати на одиницю продукції	
	Загальні витрати виробництва	
	Рентабельність виробництва	
	Ефективність використання устаткування	
	Зміни трудомісткості продукції	
	Джерела і строки постачання ресурсів	
	Строки служби устаткування (фізичний знос)	
	Тип устаткування	
	Інноваційні можливості	
	Трудомісткість виконання робіт	
	Рівень нормування робіт	
	Рівень браку	
Фінансовий стан	Активи підприємства	2
	Дебіторська заборгованість	
	Кредиторська заборгованість	
	Валовий дохід	
	Прибуток	
	Джерела грошових надходжень	
	Показники балансу	
	Рівень інвестування	
	Показники фінансового стану	
	Рентабельність активів	
Маркетинг та збут товарів	Номенклатура продукції	3
	Асортимент продукції	
	Розмір і сегментація ринку збуту	
	Рентабельність продаж	
	Ефективність експорту	

	Організація продажу і сервісу	
	Ефективність рекламних компаній	
	Ефективність маркетингу	
	Ефективність збуту	
	Стан маркетингових досліджень	
	Цінова політика	
Конкурентоспроможність продукції	Рівень якості	4
	Рентабельність продукції	
	Експлуатаційні показники	
	Показники технологічності	
	Показники стандартизації та уніфікації продукції	
Конкурентний потенціал підприємства	Фондовіддача	5
	Моральний знос устаткування	
	Ефективність технології виробництва	
	Рентабельність основних засобів	
	Ефективність інформаційних ресурсів	
	Продуктивність праці	
Екологічна безпека діяльність	Охорона праці	6
	Охорона повітряного басейну	
	Охорона водних ресурсів	
	Охорона земель	
Соціальна ефективність праці	Професійно-кваліфікаційна структура кадрів	7
	Плинність кадрів	
	Система захищеності праці	
	Система стимулювання праці	
	Система соціальної захищеності кадрів	
	Рентабельність трудових ресурсів	
	Система підбору та навчання кадрів	
Імідж підприємства	Імідж керівника	8
	Імідж персоналу	
	Якість обслуговування клієнтів	
	Завершеність офісу	

### **3.4 Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу розробки стратегій**

#### ***3.4.1 Компоненти розробки стратегії***

У процесі розробки стратегії, після формування самих стратегій, слідує дії, які формують порядок реалізації стратегії – компоненти стратегії. В якості компонентів виступають:

- тактика;
- політика;
- процедура;
- правила.

**Тактика** формує порядок реалізації дій, описаних в стратегії.

**Політика** визначає форми реалізації дій, описаних в стратегії (технологія і методика реалізації).

**Процедура** – обмежує метод, технологічні можливості реалізації у відповідності з законодавчою базою України (реалізація повинна відповідати нормативним актам законодавчої бази).

**Правила** формують лінію поведінки підприємства в процесі реалізації стратегії (способи участі при реалізації і відбір учасників реалізації за морально-етичними принципами).

#### ***3.4.2 Основи інформаційної бази розробки стратегій***

**Інформація** – це дані, сформовані за відповідною ознакою й у відповідній послідовності для розробки стратегії.

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

Інформація буває у 2 видах:

- первинна;
- вторинна.

Первинна інформація – поступає з першоджерел (звіти, плани, договори, експериментальні дані). Отримується без попередньої аналітичної обробки.

Вторинна інформація – отримується після аналітичної обробки. Тобто аналітично оброблена кимось інформація, яка використовується при розробці стратегії (законодавчі акти, періодичні видання, книги, журнали, телебачення, радіо).

Оцінка інформації відбувається за трьома критеріями:

- точність;
- обсяг;
- цінність.

**Точність** є найбільш важливим показником оцінки інформації, при цьому точність первинної інформації – висока, а вторинної – низька. При розробці стратегії інформаційна база повинна перебувати на 80 % з первинної і на 20 % із вторинної.

**Обсяг** отриманої інформації також має значення, тому що інформаційна база повинна ґрунтуватись на оптимальному обсязі інформації. Оптимальний обсяг інформації – мінімальний обсяг, який включає всі основні показники, потрібні для розробки стратегії.

**Цінність** отриманої інформації також важлива при формуванні інформаційної бази у зв'язку з обмеженим обсягом отриманої інформації. При цьому область інформації ділиться на декілька секторів: інформація, що має пряме й непряме відношення до стратегії. Цінною вважається інформація, яка на 80 % має пряме відношення до розробки стратегії, яка розробляється, і тільки на 20 % – непряме.

Будь-яка інформація надходить при розробці і реалізації стратегії у дві стадії:

I стадія: вся інформація, яка надходить до моменту розробки стратегії. Ця інформація закладається в основу інформаційної бази створення стратегії.

II стадія: після розробки стратегії у період її реалізації. Така інформація використовується тільки для контролю за реалізацією стратегії.

Інформація поступає весь період існування стратегії. Причому для розробки стратегії пріоритетною є первинна інформація, а для стадії реалізації стратегії і стадії здійснення стратегічного контролю – вторинна інформація. Тобто.

При розробці стратегії пріоритет у первинній інформації.

При реалізації стратегії пріоритет у вторинній інформації.

На стадії розробки стратегії пріоритетність первинної інформації пов'язано з тим, що при наступній аналітичній обробці може знижуватись точність отриманої інформації.

Для стадії реалізації і контролю стратегії пріоритетність аналітично обробленої інформації необхідно тому, що підвищуються вимоги до цінності інформації, яка після аналітичної обробки більш яскраво виражена.

Характеристика видів інформації представлена в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3 – Характеристика видів інформації*

Ознака поділу інформації на види	Вид інформації
1. Час появи інформації	1) поточна – з'являється під час всього періоду дії і розробки стратегії; 2) підсумкова – узагальнена інформація за період реалізації стратегії; 3) оперативна – збирається з відповідною метою за короткий період

2. Характер управлінського реагування на інформацію	1) гостра – потребує негайного реагування, має високу цінність; 2) в'яла – потребує вибіркового реагування, має низьку цінність
3. Сфера отримання інформації	1) розрахункова – отримана на основі розрахунків або оцінки показників підприємства; 2) опитування–інформація – опитування. анкетування, інтерв'ю; 3) Інтернет–інформація; 4) бібліографічна – обробка літературних джерел, книг, газет, журналів, брошур; 5) нетрадиційна (шпіонаж)
4. Функціональна приналежність	1) фінансова; 2) виробнича; 3) інноваційна; 4) маркетингова; 5) соціальна; 6) загальногосподарча; 7) інвестиційна
5. За спрямованістю використання	1) цільова інформація – збір відбувається після визначення цілей і задач отримання інформації;; 2) загальна інформація – збір відбувається на початок періоду розробки стратегії
6. Роль інформації в процесі створення і реалізації стратегії	1) основна – потік даних, на яких будується розробка направленості дій; 2) другорядна – інформація, яка закладається в основу уточнення певних показників основної інформації

### **Методи отримання інформації**

Отримання інформації відбувається 3 методами:

1. Сканування середовища – зчитування всієї можливої інформації про об'єкти в обмежений проміжок часу у відокремленому просторі.

2. Моніторинг середовища – зчитування тільки новітньої інформації за поточний період в обмеженому просторі.

3. Постановка практичних експериментів – це визначення (експериментальне) показників інформації в обмежений проміжок часу в експериментально обмеженому просторі.

В основному при розробці стратегії використовують сканування і моніторинг середовища. Для оцінки стратегії постановку експериментів використовують в якості основи отримання бази даних для порівняльного аналізу.

**Сканування середовища** – це процес отримання всієї можливої інформації про об’єкт за весь період його існування. За допомогою сканування отримується максимально розширений обсяг інформації, що потребує відбору й відповідного ступеню цінності.

**Моніторинг середовища** – процес отримання поточної і нової інформації про об’єкт. Це цільова інформація, яка має високу цінність і точність.

**Постановка експерименту** – процес отримання інформації, шляхом прямого зчитування її з об’єкту, який поставлений у відповідні умови. Даний метод використовується для підтвердження окремих показників, які характеризують об’єкт і отримані за допомогою моніторингу.

В практиці розробки стратегії потік інформації проходить упорядкування і поділ на види. В результаті цього отримуються бази даних для розробки відповідних типів і видів стратегії. Будь-яка база даних включає відповідний потік упорядкованої первинної і вторинної інформації.

### **Стадії розробки бази даних для розробки стратегії**

Перед розробкою стратегії формується база даних. Цей процес відбувається у 3 стадії.

1. Збір інформації і визначення ознак обробки цієї інформації. На даній стадії отримана інформація ділиться на первинну і вторинну за точністю і цінністю отриманих даних. Інформація, яку збирають, оцінюється за ступенем точності, обсягу, цінності.

2. Попередня оцінка інформації – на даній стадії однакова інформація з різних джерел перевіряється на адекватність і достовірність (визначається дисперсія і варіація).

3. Формування бази даних – на даній стадії розробляється функціональна залежність між показниками у часі й групуванні інформації за властивостями. Це формалізація бази даних.

4. Формування бази даних за попередньо розробленими критеріями.

Наприклад, база даних про конкурентів для розробки конкурентної стратегії (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4 – База даних про конкурентів*

База даних про конкурентів	
Первинна інформація	Вторинна інформація
– канали розподілу продукції	– звіти по підприємству про господарську діяльність
– постачальники сировини	– інформаційні видання про кон’юнктуру ринку
– споживачі продукції	– оголошення конкурентів
– рекламна служба конкурентів	– нормативно-правові акти, які використовуються конкурентами
– працівники конкурентів	

Методи обробки інформації:

1. Статистичні.
  2. Спеціальні – це методи обробки інформації на основі побудови моделей або складних функціональних залежностей.
- 2.1 Методи експертизи.

## **4 ОСНОВНІ ВИДИ Й ХАРАКТЕР КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ**

*4.1 Формування місії і цілей діяльності підприємства*

*4.2 Характеристика корпоративних стратегій підприємства*

*4.2.1 Характеристика впливаючих факторів і етапів розробка корпоративних стратегій*

*4.2.2 Характеристика типів і видів корпоративних стратегій*

*4.2.3 Методи і моделі, що використовуються при формуванні корпоративних стратегій*

### **4.1 Формування місії і цілей діяльності підприємства**

**Місія** – це ціль існування підприємства, яка досягається на протязі усього періоду життєдіяльності підприємства.

**Місію на підприємстві формують у 2 видах:**

1. Перспективний план розвитку підприємства, який розписується на період не менше 10 років з подальшим продовженням у тому ж контексті розвитку.

2. Девіз підприємства, в якому формується напрямок в розвитку і основні переваги підприємства.

На відміну від довгострокового прогнозування (план–місія) девіз підприємства може змінюватись при зміні філософії підприємства, тому що девіз направлений на інформування про філософію підприємства на конкурентному ринку. В той же час план–місія є більш повним документом, який відображає філософію життєдіяльності підприємства.

**Філософія життєдіяльності** відображає фундамент принципів, на яких існує підприємство і здійснюється його господарча діяльність.

#### **Складові частини місії**

До складу план-місії входять наступні прогнози життєдіяльності:

1) Опис усіх можливих видів діяльності, які підприємство планує реалізувати на протязі всього періоду життєдіяльності (10 і більше років).

2) Шляхи інвестиційного забезпечення життєдіяльності й умови їх здійснення.

3) Філософія підприємства (система цінностей, система відносин і принципів роботи).

4) Прогнозна характеристика ринків України і зарубіжжя, які можуть бути задіяні в роботі підприємства (укрупнений склад споживачів, партнерів, конкурентів).

5) Інноваційне забезпечення життєдіяльності (фонди, кадри, технології).

6) Внутрішня концепція підприємства (сильні сторони, слабкі сторони і перспективи конкурентоспроможності підприємства).

7) Імідж (відповідальність перед учасниками ринку і держави, перспективи завершеності офісу).

Формування місії на підприємстві здійснюється двома способами (табл. 4.1).

I спосіб: детальний опис складових частин місії і формування документа, який включається в статут підприємства.

II спосіб: створення девізу існування підприємства, при цьому місія не складається документально, а складається коротке формулювання основної філософії й іміджу фірми у вигляді короткої фрази.

Наприклад: «Навіщо платити більше?», «Там, де ми, там добре жити».

*Таблиця 4.1 – Способи формування місії на підприємстві*

Масштаб підприємства	Форма місії	
	План-місія	Девіз
1. Крупні виробничі підприємства	План-місія	–
2. Крупні комерційні підприємства (торгівля, посередництво, емісійна діяльність, інвестиційні фонди)	План-місія	Девіз
3. Середні і малі виробничі підприємства	План-місія	Девіз
4. Середні і малі комерційні підприємства	або План-місія	або Девіз

### **Формування цілей діяльності підприємства**

Якщо місія встановлює первинний і кінцевий стан за весь період існування, то ціль підприємства за цей період може змінюватись декілька разів в залежності від зміни робочої ситуації і об'єктів докладання цілей підприємства.

**Ціль підприємства** – одна із складових місії, яка обмежується горизонтом стратегічного планування (період здійснення стратегічного



плану), тобто періодом існування певних стратегій підприємства. Ціль – це відповідний етап місії, який виконує поставлені поточні завдання існування підприємства.

Будь-яка ціль підприємства – це формування відповідних кінцевих результатів діяльності підприємства.

В практиці формування цілей виокремлюють загальні цілі для найбільш важливих сфер діяльності підприємства (табл. 4.2).

*Таблиця 4.2 – Загальні цілі підприємства в залежності від сфери діяльності підприємства*

Сфера діяльності	Загальні цілі діяльності підприємства
1. Ринкова стратегічна зона господарювання (СЗГ)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Встановлення і підтримка вигідних конкурентних позицій підприємства (лідер, або позиція, наступна за лідером)</li> <li>2. Удосконалення роботи зі споживачами (успішна робота з клієнтами)</li> <li>3. Успішна боротьба з конкурентами</li> </ol>
2. Сфера управління підприємством	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Встановлення гнучкої системи управління організаційною діяльністю</li> <li>2. Встановлення гнучкої системи організації виробництва і збуту продукції</li> <li>3. Формування ефективної системи планування показників</li> <li>4. Формування ефективної системи контролю</li> <li>5. Формування ефективної системи мотивації праці</li> </ol>
3. Фінансова сфера діяльності підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Утримання платоспроможності</li> <li>2. Отримання максимальної прибутковості діяльності</li> <li>3. Контроль фінансовий ресурсів</li> <li>4. Досягнення й утримання фінансової стабільності</li> </ol>
4. Управління трудовими ресурсами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соціальна відповідальність керівництва перед трудовим колективом</li> <li>2. Забезпечення оптимальної структури персоналу</li> <li>3. Досягнення й утримання відповідного рівня кваліфікації персоналу</li> </ol>

5. Сфера виробництва	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення постійного рівня конкурентоспроможності продукції</li> <li>2. Розвиток виробничих потужностей</li> <li>3. Нарощування обсягу виробництва</li> <li>4. Удосконалення технологічної дисципліни</li> <li>5. Забезпечення регулярної економії витрат на виробництві</li> </ol>
6. Інноваційна діяльність	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підтримання інноваційного потенціалу підприємства</li> <li>2. Стабільна ефективність інноваційних розробок</li> </ol>

Загальні цілі діяльності підприємства закладаються в основу створення корпоративних стратегій підприємства.

Крім загальних цілей підприємство формує підцілі діяльності підприємства. Об'єктами цих цілей є відповідні функції підприємства і окремі види діяльності.

#### **Вимоги, що пред'являються по підцїлях**

1. Підцілі повинні бути реальними і досягненими.
2. Підцілі повинні бути гнучкими (швидко міняються при зміні ринкових ситуацій).
3. Підцілі повинні бути вимірюваними (кінцевий результат підцілі повинен задаватися показниками або вимірювачами).
4. Підцілі повинні бути сумісними із загальними цілями і місією підприємства.
5. Підцілі повинні бути визначеними (тобто підстроєні під відповідні можливості виконавців).

#### **Способи встановлення підцїлях**

Встановлені загальні цілі і підцілі діяльності є законодавцями на період дії стратегії (для тих стратегій, які ці цілі реалізують). Однак в залежності від ситуації ринкової економіки цілі повинні коректуватися, тому в залежності від періоду, на який цілі і підцілі залишаються без коректировки, розрізняють *2 способи встановлення цілей і підцїлях*.

##### **1 спосіб.**

При кожній зміні ринкової ситуації загальні цілі і підцілі корегуються, а відповідно корегуються створені види стратегій підприємства.

Переваги: дозволяє реагувати на будь-які зміни ринкової ситуації, пристосовуватися до них.

Недоліки: при нестабільній ринковій ситуації спосіб малоприйнятний, тому що вимагає дуже частої зміни загальних цілей і

підцілей, корегування всіх видів стратегій, що в кінцевому рахунку не дозволяє досягти бажаних результатів.

2 спосіб.

Загальні цілі і підцілі встановлюються і не корегуються до моменту досягнення конкретних результатів, закладених в стратегії.

Переваги: цілі і підцілі формуються тільки 1 раз й стратегії також 1 раз.

Недоліки: кінцевий результат може значно відрізнятись від планового, тому що ринкова ситуація не дозволяє в окремих випадках досягти початкових результатів, або ці результати можуть не відповідати обраним цілям і підцілям.

### **Встановлення ієрархії цілей**

**Ієрархія** – це встановлення підпорядкованості строку досягнення і взаємозв'язку цілей і підцілей в роботі підприємства.

Відповідно ієрархії повинна бути встановлена пріоритетність у встановленні цілей й пріоритет для розв'язання задач.

Ієрархія завжди представляється у вигляді *дерева цілей*. Відповідно дереву цілей пріоритетність поставлених завдань визначається у відповідності з пріоритетними цілями підприємства.

**Пріоритетні цілі** – цілі, які забезпечують стратегічний підхід до дій підприємства.

Вони бувають вищими і нижчими цілями.

**Вищі цілі** – це цілі, які формуються вищим керівництвом підприємства й містять напрямок стратегічних змін.

**Нижчі цілі** – формуються управлінським персоналом середньої і нижчої ланки. Вони розвивають вищі цілі підприємства, а також конкретизують їх.

На основі вищих і нижчих цілей формуються відповідні *типи* стратегій підприємства.

Завдання, що вирішуються в межах кожного виду цілей, мають пріоритети в строках виконання.

**Першорядні** – завдання для вирішення вищих цілей.

**Другорядні** – завдання для вирішення нижчих цілей.

Першорядні завдання знаходяться на контролі вищого керівництва і мають максимально жорсткі строки виконання.

Другорядні завдання вирішуються після або під час вирішення першорядних завдань і мають менш жорстокі (коротші) строки виконання.

Складемо схему (дерево цілей) у взаємозв'язку із завданнями, що виконуються.

### **Дерево цілей підприємства**

Вище керівництво – Корпоративні стратегії

Керівництво підрозділів – Конкурентні (ділові) стратегії

Керівництво на робочих місцях – Функціональні (операційні) стратегії.

Порівняльна характеристика вищих і нижчих цілей діяльності підприємства з огляду фаз виконання (табл. 4.3)

*Таблиця 4.3 – Порівняльна характеристика цілей діяльності підприємства*

Вищі цілі	Нижчі цілі
1. Мають максимально широкий інтервал реалізації, що охоплює декілька корпоративних стратегій (5 і більш років)	1. Сегментація нижчих цілей забезпечує реалізацію вищих цілей
2. Мають максимальний рівень відповідальності	2. Мають більш вузький інтервал реалізації в межах дії конкурентних стратегій
3. Має малу вірогідність невірних ходів (<0,5)	3. Має менший рівень відповідальності
	4. Має високу і середню вірогідність невірних ходів

Виходячи зі схеми дерева цілей, корпоративна стратегія підприємства формується під впливом вищих цілей.

Вищі цілі можуть охоплювати період значно більший, ніж окремо взятий період дії корпоративної стратегії, тобто для реалізації окремих вищих цілей може бути потрібно 2–3 корпоративних стратегій і більше.

Нижчі цілі середньої ланки керівництва формують конкурентні стратегії, тому що середня ланка керівництва завжди має структурний поділ за напрямками діяльності, сформованими вищими цілями, а конкурентні стратегії створюються для окремих видів діяльності.

Нижчі цілі нижчої ланки управління формують функціональні й операційні стратегії, тому що нижче керівництво відповідно структурі розділено за окремо взятими функціями підприємства.

#### **Фази встановлення цілей**

1. Аналіз середовища і ситуаційних умов.
2. Оцінка можливих перспектив.
3. Оцінка ризику невірних ходів.
4. Встановлення вищих (або нижчих) цілей.

## 4.2 Характеристика корпоративних стратегій підприємства

### 4.2.1 Характеристика впливаючих факторів і етапів розробки корпоративних стратегій

Будь-яка корпоративна стратегія відображає основні напрями і види діяльності підприємства.

Корпоративна стратегія формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства.

Перед тим, як сформуванати корпоративну стратегію (за твердженням математиків в галузі стратегічного планування А. Томпсона і А. Стрикленда), необхідно оцінити вплив 5 зовнішніх і 5 внутрішніх факторів (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Зовнішні і внутрішні фактори впливу на формування корпоративної стратегії

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
1. Географічний розмах діяльності (у відповідності з теорією стратегії – це СЗГ (стратегічні зони господарювання))	1. Характер нижчих цілей підприємства
2. Характер попередніх досягнень підприємства (лідер, наступний за лідером або аутсайдер)	2. Структура статутного і інвестиційного фонду (співвідношення промислових і комерційних інвестицій на підприємстві)
3. Структура власності підприємства (зовнішній інвестор і його статус)	3. Прогнозний стан фінансових ресурсів в майбутньому періоді діяльності (ступінь ефективності фінансів і їх можливості)
4. Встановлення характеру зовнішніх загроз	4. Наявність або відсутність функціональних і конкурентних стратегій в період попередньої дії корпоративної стратегії
5. Встановлення реальних зовнішніх можливостей підприємства (оцінка стратегічного потенціалу в зоні господарювання на момент створення корпоративних стратегій)	5. Рівень інвестиційних процесів на підприємстві і характер концентрації інвестицій

### Етапи розробки корпоративних стратегій

Формування корпоративних стратегій проходить в 4 етапи:

I. Формування ключових елементів і складових частин корпоративних стратегій.

II. Визначення порядку реалізації корпоративних стратегій і структури підрозділів реалізації.

III. Встановлення ролі кожного підрозділу в системі реалізації корпоративної стратегії.

IV. Визначення способу розподілу матеріальних і фінансових ресурсів при реалізації корпоративних стратегій.

Виходячи з представлених етапів формування корпоративних стратегій необхідно відмітити наступне:

1. Процес створення корпоративної стратегії відбувається одночасно з процесом реалізації корпоративної стратегії (на питання, як буде діяти підприємство, відразу ж є відповідь як це буде робитись).

2. Формування плану реалізації корпоративної стратегії відбувається одночасно паралельно з формуванням штату підприємства (виконавців) (на питання як буде робитись, відразу ж є відповідь хто буде це робити).

#### 4.2.2 Характеристика типів і видів корпоративних стратегій

Усі корпоративні стратегії діляться на 3 види (табл. 4.5).

Таблиця 4.5 – Характеристика типів і видів корпоративних стратегій

Тип стратегії	Спрямованість дії	Умови використання	Вид стратегії
1. Стратегії корпоративного росту (глобального розширення фірми)	Корпоративний ріст – це комплексний ріст підприємства за всіма напрямками і видами діяльності. Розширення господарської діяльності за рахунок створення нових напрямків і видів діяльності збільшення обсягів інвестицій	1. Об'єднання 2-х підприємств-партнерів 2. Створення дочірніх підприємств 3. Отримання довгострокових кредитів від інновацій 4. Поглинання конкуруючих фірм шляхом їх рейдерства або поглинання	1. Стратегія вертикальної інтеграції – зростання підприємства за видами діяльності, а також географічне розширення підприємства (розширення за рахунок нової географії зон господарювання) 2. Стратегія горизонтальної інтеграції (розширення напрямків діяльності і внутрішньої структури управління підприємства) 3. Стратегія диверсифікації – комплексне розширення підприємства (стратегія об'єднання горизонтального,

			вертикального, інтегрального)
2. Стратегія стабілізації	1. Напрямок діяльності зосереджує дії і концентрує ресурси тільки на раніше обраних напрямках видів діяльності без їх розширення. 2. Дії, направлені на покращення кількісних і якісних показників діяльності підприємства.	Вихід підприємства на лідируючі позиції в конкурентній боротьбі, створення олігополії або монополії	1. Стратегія абсолютної стабілізації (якісні зміни за усіма напрямками і видами діяльності) 2. Стратегія відносної стабілізації (кількісні і якісні зміни за окремими напрямками діяльності)
3. Стратегія спаду (скорочення)	1. Спрямована на усунення (ліквідацію) окремо взятих напрямків і видів діяльності, які мають нульову або від'ємну ефективність (збитки)	Використовують підприємства, що знаходяться на межі банкрутства, або втрачають свій конкурентний потенціал із метою збереження переваг	1. Стратегія розвороту підприємства (зміна ключового напрямку діяльності або зміна галузі в діяльності) 2. Стратегія відділення (дроблення підприємства на більш дрібні і формування нових суб'єктів ринку) 3. Стратегія ліквідації (ліквідація неефективних підрозділів, окремих напрямків або видів діяльності)

Використання основних видів корпоративних стратегій в залежності від основних цілей діяльності підприємства наведено в табл. 4.6.

*Таблиця 4.6 – Види корпоративних стратегій в залежності від цілей діяльності підприємства*

Ціль діяльності	Вид використання корпоративних стратегій
1. Вживання в ринкових умовах	– стратегія відносної стабілізації; – стратегія відділення;

господарювання	– стратегія ліквідації; – стратегія розвороту.
2. Зміцнення позицій і створення іміджу	– стратегія вертикальної інтеграції; – стратегія абсолютної інтеграції; – стратегія відносної стабілізації.
3. Максимізація прибутку від господарської діяльності	– стратегія вертикальної інтеграції; – стратегія горизонтальної інтеграції; – стратегія диверсифікації; – стратегія абсолютної стабілізації.

При створенні корпоративних стратегій в стратегічному плані паралельно формується портфель альтернатив, в який входять декілька варіантів корпоративних стратегій, які покликані замінити діючу у випадку її низької ефективності при реалізації або повної неефективності (збитковості) при реалізації. Механізм вибору альтернативної корпоративної стратегії взамін діючої наведено в табл. 4.7.

*Таблиця 4.7 – Вибір альтернативної корпоративної стратегії взамін діючої*

Діюча стратегія	Умови заміни	Альтернативна стратегія
1. Стратегія зростання:		
– вертикальна інтеграція	Проникнення на нові ринки збуту (розширення) зон господарювання, знизився попит на продукцію і зменшення ефективності проникнення	1. Стратегія відносної стабілізації 2. Стратегія розвороту
– горизонтальна інтеграція	Коли злиття підприємства збільшує загальні витрати й знижує ефективність діяльності	1. Стратегія абсолютної стабілізації (перегляд структури) 2. Стратегія відділення.
– диверсифікація	Коли злиття підприємств й розширення ринків збуту приведе до зростання гостроти конкурентної	1. Стабілізація відносна й абсолютна 2. Стратегія спаду, розвороту або відділення



	боротьби й новим витратам	
2. Стратегія стабілізації		
– відносної стабілізації	Стабілізація видів діяльності не призвела до укріплення позицій і ефективність діяльності продовжує знижуватись	Стратегія спаду (відділення або ліквідації)
– абсолютна стабілізація	Якісні зміни напрямків діяльності (зміна стратегічних підходів в конкурентній боротьбі: зміна структури виконавців) Не дають підвищення ефективності діяльності	Стратегія спаду (розвороту або відділення)
3. Стратегія спаду		
– розворот	Якщо ключовий напрямок діяльності високо витратний й низько ефективний	Стратегія відділення і вибір нового ключового напрямку діяльності
– відділення	Якщо відділення напрямків видів діяльності приводить до банкрутства або зниження ефективності до рівня падіння витрат	Стратегія ліквідації
– ліквідація	Вихід в аутсайди ринку й банкрутство	Стратегія горизонтальної інтеграції (злиття з більш сильним партнером)

#### ***4.2.3 Методи і моделі, що використовуються при формуванні корпоративних стратегій***

Методи розробки корпоративних стратегій:

##### **1. Метод усунення розриву**

Використовується при початковому створенні корпоративних стратегій та для її корегування.

Основою методу є аналіз розриву, оцінка ступеню розриву й вибір напрямку усунення розриву.

Розрив у створенні стратегії підприємства – це розбіжність чи непослідовність між метою та діями підприємства, які воно здійснює задля досягнення цієї мети. Розрив може виникнути у різних аспектах виконання стратегії, таких як:

1. Розрив між встановленими цілями та стратегічними пріоритетами. Якщо підприємство не приділяє належної уваги або не активно працює над досягненням своїх стратегічних цілей, виникає розрив між заявленими цілями та фактичними діями.

2. Розрив між аналізом та реалізацією. Багато підприємств проводять глибокий аналіз свого зовнішнього та внутрішнього середовища, але не завжди успішно перетворюють результати аналізу на конкретні стратегічні дії. Це може призвести до розриву між розумінням та реалізацією стратегії.

3. Розрив між стратегічним плануванням та операційною діяльністю. Стратегії та плани на вищому рівні можуть бути недостатньо пов'язані з операційною діяльністю підприємства. Це може створити розрив між формулюванням стратегії та її реалізацією практично.

4. Розрив між пропонованим та реальним станом ресурсів: Якщо підприємство не має в своєму розпорядженні достатніх ресурсів, таких як фінанси, персонал або технічні знання, щоб реалізувати стратегію, це може викликати розрив між тим, що пропонується у стратегії, і тим, що можна дійсно досягти.

Розриви у створенні стратегії можуть перешкоджати досягненню заданих цілей та зменшувати ефективність підприємства. Щоб уникнути розривів, необхідно ретельно проаналізувати та пов'язати всі аспекти стратегії, а також забезпечити узгодженість та координацію між різними рівнями та функціями у підприємстві.

Послідовність виконання дій в методі усунення розриву:

1. Визначення бажаних цілей і задач підприємства при розробці корпоративної стратегії.

2. Прогнозний розрахунок стратегічного потенціалу підприємства, який відповідає розв'язанню цих цілей і задач.

3. Оцінка реального стратегічного потенціалу підприємства.

4. Оцінка розриву між бажаними цілями й задачами і реальним потенціалом (оцінка відповідності реального потенціалу наміченим цілям і завданням).

5. Визначення напрямків усунення розриву шляхом формулювання реальних цілей і задач або підвищення рівня потенціалу підприємства до рівня прогнозного.

Основні показники, які підлягають аналізу розриву:

1. Обсяг реалізації.

2. Рівень прибутковості бізнесу.

3. Рівень витрат.

Проведення аналізу розриву дозволяє сформулювати корпоративну стратегію з урахуванням реальних можливостей підприємства.

## **2. Модель кривої витрат**

Створена в 1926 р., використовується в американській економіці.

Основою цієї моделі є визначення рівня прибутку в майбутньому часі.

Крива досвіду заснована на побудові кореляційної залежності між обсягами бізнесу й витратами на нього.

Така залежність дозволяє спрогнозувати рівень власних витрат підприємства відповідної галузі і спрогнозувати зміну рівня прибутку, отриманого від відповідного виду діяльності у відповідній галузі.

В сучасних умовах ринка України підприємству доводиться самостійно формувати інформацію про криві витрат у різних галузях промисловості, тому підприємство повинно індивідуально розраховувати криву витрат, використовуючи інформацію, відому з літератури. В Америці для практично всіх галузей промисловості створюються криві витрат. В Європі криві витрат є в Нідерландах (бізнес кольорових металів), в Норвегії (риба), в Швеції (металургія).

Індивідуальні криві витрат закладаються в основу розвитку прогнозування відповідного виду діяльності або напрямів діяльності й визначення рівня прибутковості на основі змін на кривій витрат.

*Модифікація кривої витрат:* в 50-ті роки англійський вчений Кристофер Ландис висловив ідею, що витрати змінюються не тільки від обсягів діяльності, але і в залежності від масштабів інноваційних процесів, які відбуваються на підприємстві.

В якості інновацій Ландис виокремив два напрями:

– модернізація техніки і технологій;

– реорганізація структури управління підприємством.

За дослідженнями Ландиса за рахунок інновацій в реорганізацію структури управління витрати в середньому можуть знизитись на 40 %, а за рахунок модернізації техніки і технологій – на 60 %.

В результаті Ландис запропонував ранжувати підприємства за коефіцієнтом інтенсифікації інноваційних процесів. Підприємства з високим коефіцієнтом інтенсифікації інновацій при створенні кривої витрат повинні враховувати поправку на зниження витрат за рахунок відповідних інновацій.

## **3. Модель життєвого циклу продукту на ринку**

Передбачає корегування корпоративної стратегії в залежності від періоду розвитку підприємства.

В якості основних показників визначення направленості розвитку виступають обсяг збуту і обсяг прибутку. В залежності від зміни показників ринку й збуту на різних етапах життєвого циклу продукції формуються різні варіанти корпоративних стратегій (табл. 4.8).

Таблиця 4.8 – Формування відповідного виду корпоративної стратегії в залежності від етапу життєвого циклу продукції

Етап життєвого циклу	Ознаки ринкової ситуації	Ознаки діяльності підприємства	Мета корегування стратегічного курсу	Вид корпоративної стратегії (альтернатив)
I. Зародження ринкових переваг (вихід на ринок. Використання стратегії стабілізації (відносної)	1. Ринок новий, ненасичений 2. Конкуренти невизначені 3. Обсяги збуту невизначені	– мінімальний рівень прибутковості – мінімальний рівень збуту	– зростання обсягу збуту – боротьба за конкурентні переваги – отримання високого рівня прибутковості	Стратегія вертикальної інтеграції (географічне розширення ринку збуту)
II. Етап розвитку (залучення попиту, горизонтальна стратегія)	1. Ринок насичений 2. Конкуренти визначені 3. Попит на продукцію зростає повільними темпами	1. Обсяг збуту зростає більш високими темпами, ніж обсяги прибутку 2. Приріст обсягу збуту вищий, ніж обсяг прибутку	1. Подальше зростання обсягу збуту 2. Зміцнення позиції на ринку 3. Досягнення конкурентних переваг за рахунок зниження рівня витрат	Одночасне використання стратегії вертикальної і горизонтальної інтеграції до стратегії диверсифікації
III. Етап зрілості (максимального попиту). Використання стратегії диверсифікації	1. Ринок насичений 2. Зростання гостроти конкурентної боротьби 3. Значне зниження попиту на продукцію	Приріст прибутку і збуту знижується	1. Закріплення позицій і утримання конкурентних переваг 2. Стабілізація успіхів збуту 3. Утримання рівня прибутковості за рахунок прийомів маркетингу і ціноутворення	Стратегія абсолютної стабілізації
IV. Етап спаду (або перехід в застійний ринок). Використання стратегії абсолютної стабілізації	1. Ринок застійний (пропозиція перевищує попит) 2. Падіння конкурентних переваг продукту 3. Максимальна гострота конкурентної боротьби	1. Зниження приросту збуту максимальне 2. Зниження приросту прибутку максимальне	1. Утримання конкурентних переваг 2. Утримання географічних зон господарювання 3. Стимулювання попиту	Стратегія відділення + стратегія розвороту

## 5 ОСНОВНІ ВИДИ Й ХАРАКТЕР КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

Конкурентні стратегії призначені підвищити ефективність господарської діяльності підприємства в окремих напрямках і видах діяльності підприємства.

**Основною ціллю** створення конкурентних стратегій є забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства у виборі напрямків або видів діяльності.

**Завдання конкурентних стратегій** – вибір факторів і прийомів, що забезпечують реалізацію цілей.

**В завдання конкурентних стратегій входять:**

1. Визначення факторів, які можуть створити підприємству стійку конкурентну перевагу.

2. Визначення параметрів факторів, на які необхідно впливати, щоб отримати конкурентні переваги.

3. Визначення напрямків і порядку впливу на параметри факторів для досягнення поставлених цілей.

Для створення конкурентних переваг в якості впливаючих факторів, виступають:

1. Безпосередньо продукт підприємства на ринку (продукція, роботи, послуги підприємства).

2. Протистояння в конкурентній боротьбі шляхом покращення конкурентного положення підприємства.

Виходячи з вибору факторів впливу в практиці створення конкурентних стратегій існують наступні типи конкурентних стратегій (табл. 5.1, 5.2).

*Таблиця 5.1– Види конкурентних стратегій*

Фактори впливу	Напрями впливу	Вид конкурентної стратегії
1. Ціна і витрати продукту	1. Цінова характеристика продукту 2. Рівень витрат на виробництво і реалізацію продукту	Стратегія лідерства по ціні і витратам
2. Якість і властивості продукту	1. Зміна рівня якості 2. Удосконалення властивостей	Стратегія диференціації продукту
3. Зміна рівня ціни й витрат в конкурентній зоні господарювання	1. Монополізація сегмента ринку за рахунок мінімізації витрат 2. Цінова дискримінація в обмеженому сегменті ринку	Стратегія концентрації на ціні і витратах

4. Зміни системи роботи зі споживачами (якість обслуговування і параметри обслуговування в конкурентній зоні господарювання)	1. Вибір параметрів обслуговування для окремих споживачів 2. Вибір методів обслуговування для окремих споживачів	Стратегія концентрації на диверсифікації
--	---	--

Таблиця 5.2 – Загальна стратегія конкуренції в залежності від масштабів конкуренції

		Мінімальні витрати	Диференціація
Масштаб конкуренції	Широкий сегмент	1. Лідерство в мінімізації витрат	2. Диференціація продукту
	Вузький сегмент	3А Концентрація на витратах	3Б Концентрація на диференціації

**Широкий сегмент ринку** передбачає зону конкуренції, яка географічно охопить декілька населених пунктів або областей.

**Вузький сегмент ринку** – зона конкурентів, що охоплює окремо взяті населені пункти або його частини.

Схема показує, що отримання конкурентних переваг з впливом на передбачуваний продукт можливий тільки в широкому сегменті ринку, а отримання конкурентних переваг з впливом на споживачів або конкурентів в зоні, можливо тільки в вузькому сегменті конкуренції. Відповідно перед вибором конкурентної стратегії підприємство мусить відповісти на два питання:

1) Який фактор закладено в основу конкурентних переваг (на який фактор необхідно впливати)?

2) У якому масштабі підприємство бажає отримати конкурентну перевагу?

Надамо характеристику типам конкурентних стратегій.

#### **Характеристика конкурентних стратегій лідерства по ціні і витратам**

Дані конкурентні стратегії є найбільш популярними й розповсюдженими стратегіями, тому що механізм отримання конкурентних переваг простий і очевидний. Підприємство при використанні даної стратегії ставить перед собою дві цілі:

- мінімальні власні витрати;
- встановлення оптимального рівня ціни, що забезпечує максимальний обсяг продажу.

Інструментами отримання конкурентних переваг по ціні і витратам виступають:

1. Недорогий дизайн.
2. Доступ до дешевих джерел сировини.
3. Дешева робоча сила.
4. Використання різних систем ціноутворення.
5. Використання гнучкої системи знижок.
6. Наявність інвестицій для розширення масштабів виробництва.

Дана конкурентна стратегія реалізується на протязі першого року, після цього оцінюється з точки зору ефективності і тривалості подальшої реалізації, якщо в зоні конкуренції:

а) продукт, що пропонується, значно підвищує конкурентоспроможність;

б) підприємство стає лідером зони або утримується в зоні очікування нападу;

в) масштаби виробництва і реалізації значно збільшуються.

У випадку, коли дані показники ефективності не досягнуті, підприємству необхідно:

1. Обрати інший продукт й використати до нього цю ж стратегію.
2. Обрати нову зону господарювання, використавши дану стратегію до даного продукту.
3. Поміняти стратегію лідерства по ціні і витратам на стратегію диференціації.
4. Розширити масштаб сегменту ринку.

При отриманні високих показників ефективності підприємство продовжує реалізацію стратегії лідерства по ціні і витратам, знижуючи рівень витрат за рахунок підвищення наукоємності продукту й зниження загальновиробничих витрат у виробничій діяльності.

Цінова політика при цьому передбачає комбіноване використання директ-костингу з методом ринкового ціноутворення.

### **Характеристика конкурентної стратегії диференціації**

Стратегія полягає в тому, що підприємство прагне зайняти лідируючі позиції у відповідній галузі виробництва надаючи продукту ті якості і властивості, які можуть бути гідно оцінені значною групою споживачів. Тобто підприємство обирає декілька властивостей продукту і відповідний рівень якості, які важливі для багатьох груп споживачів (має високий попит на ринку) при цьому ціна і витрати отримання цих властивостей і якостей не є для підприємства предметом контролю.

В якості ціннісних характеристик продукту (властивостей, якостей) виступають наступні характеристики:

1. Експлуатаційні характеристики (потужність, строк служби, окремі параметри властивостей, що забезпечують додаткові можливості).
2. Взаємозалежність частин продукту під час експлуатації.
3. Імідж продукту.
4. Якість виготовлення.

При реалізації стратегії диференціації оцінка її ефективності проводиться через 1,5 роки.

Ефективність оцінюється за наступними показниками:

1. Продукт, що пропонується, має найвищий імідж в зоні.
2. Наявність широкої дилерської мережі в зоні.
3. Вигідне розміщення на прилавках магазинів.
4. Зростання масштабності виробництва в геометричній прогресії.

Якщо такі умови не витримані на протязі 1,5 років, то підприємство повинно:

1. Зміна стратегії диференціації на стратегію лідера по ціні і витратах.
2. Збільшити масштабність в зоні.
3. Зробити дроблення в зоні на вузькі сегменти і використати в кожному сегменті різні стратегії концентрації.

Підприємство, яке обирає стратегію диференціації, повинно постійно проводити пошук нових способів диференціації, роблячи свій продукт унікальним.

Виходячи з цього підприємство повинно прагнути:

1. Рівноваги витрат відносно потенціалу конкурентів.
2. Скорочення всіх витрат, що не мають відношення до напрямків диференціації.

На відміну від стратегії лідера по ціні і витратах стратегія диференціації в конкурентному середовищі допускає декілька лідерів (серед лідерів), в той час, як стратегія лідерства по ціні і витратах може забезпечити тільки одного лідера, який має мінімальний рівень по ціні і витратах і стимулює обсяги продажів.

**Стратегія диференціації** відображає інтереси споживачів, а наявність декількох лідерів в конкурентному середовищі знижує гостроту конкурентної боротьби і досягнення монополізації ринку не можливо.

### **Характеристика стратегії концентрації**

Підприємство обирає стратегію концентрації, коли за станом продукту, або за ресурсним потенціалом не може досягти конкурентних переваг по ціні і витратах й диференціації. Тоді підприємство знижує стратегічний сегмент ринку, розбиває загальне середовище конкуренції на декілька сегментів. Кожний такий вузький сегмент підприємство досліджує і виокремлює цільовий сегмент ринку.

**Цільовий сегмент ринку** – об'єднання клієнтів з особливими потребами, для яких продукт підприємства, який пропонується, цікавий і викликає високий попит. В цільовому сегменті ринку може бути тільки



один потенціальний конкурент, якщо підприємство намітило використати стратегію концентрації на витратах.

### **Використання стратегії концентрації на витратах**

Підприємство отримує конкурентні переваги за рахунок зміни структури витрат й відмови від непродуктивних витрат; й зниження рівня ціни нижче лідера за рахунок того, що в якості лідера може бути підприємство, що має широкий стратегічний сегмент господарювання (більш широка географія сегментів) й не має можливості повноцінного обслуговування даного цільового сегменту в силу його віддаленості й незадовільного постачання.

### **Стратегія концентрації на диференціації**

За цією стратегією підприємство отримує вигоду на диференціації властивостей і якостей продукції в цільовому сегменті ринку за рахунок задоволення особливих потреб споживачів, які відсутні у інших конкурентів на даному ринку. Існують відмінності в номенклатурі продукту, що пропонується, і в рівні його якості у різних конкурентів. Розширення номенклатури й рівня якості знижує гостроту конкурентної боротьби.

Стратегія концентрації на диференціації краще стратегії концентрації ціни і витратах, тому що знижує гостроту конкурентної боротьби й може бути використана підприємством, яке є новачком в цільовому сегменті ринку.

Чи можна реалізувати в стратегічній зоні господарювання більше, ніж одну конкуренту стратегію?

Підприємство може реалізувати більше однієї конкурентної стратегії в наступних випадках:

1. Якщо конкуренти в стратегічному сегменті загрузли в процесі конкурентної боротьби (втрачають конкурентні переваги за рахунок зростання рівня витрат на конкуренту боротьбу).

2. Рівень витрат підприємства знаходиться під впливом галузевих взаємозв'язків (лідерами галузі стають підприємства, які мають доступ до держінвестицій).

3. Якщо підприємство піонер в інноваціях, використовує як стратегію інновацій, так і стратегію диференціації.

Для реалізації обраної конкурентної стратегії необхідно врахувати, що кожна з цих стратегій пов'язана з відповідними ризиками (табл. 5.3).

*Таблиця 5.3 – Ризики конкурентних стратегій*

Ризики стратегії лідерства витрат	Ризики стратегії диференціації	Ризики стратегії концентрації
Стійкість конкурентної	Реалізація стратегії диференціації може	Цільовий сегмент становиться не

<p>переваги знижується якщо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– конкуренти імітують дії підприємства;</li> <li>– конкуренти змінюють технології виготовлення, понижуючи витрати;</li> <li>– конкуренти використовують демпінгові ціни.</li> </ul>	<p>бути неможливою якщо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– в цільовому сегменті ринку з'являється значний відсоток конкурентів, які використовують стратегію концентрації на витратах;</li> <li>– диференціація втрачає привабливість споживачів;</li> <li>– в стратегічній зоні господарювання; з'являється абсолютний лідер (монополіст) за стратегією лідера по ціні і витратам.</li> </ul>	<p>привабливим, якщо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– в даному сегменті застійний ринок;</li> <li>– в сегменті з'являється підприємство з більш широкою спеціалізацією;</li> <li>– конкуренти подрібнюють цільовий сегмент ще на більш вузькі.</li> </ul>
---	---	--

Під час реалізації конкурентних стратегій, з метою зниження ризиків необхідно ставити наступні бар'єри:

- дії, які б сповільнювали технічну імітацію продукту;
- дії, що сповільнюють технологічний ривок;
- дії, що сповільнюють дроблення цільового сегменту;
- дії, які б відстежували стан конкурентів в зоні господарювання.

### **Визначення ключового напрямку діяльності в рамках конкурентних стратегій**

Визначення базового напрямку діяльності підприємства, яке буде приносити гарантований прибуток в рамках конкурентних стратегій. є одним з найважливіших завдань підприємства.

Ключовий напрямком називається **сегментом господарської діяльності**. Для цього сегменту виокремлюють ключові фактори успіху. Вибір сегмента в окремо взятому напрямку або у виді діяльності і формування ключових факторів успіху здійснюється двома способами:

- 1) Дроблення напрямку або виду діяльності на множині сегментів (цей прийом називається **фрагментарна сегментація**).
- 2) Передбачає дроблення напрямку або виду діяльності на 1–2 сегмента (прийом називається **глобальна сегментація**).

*Історична довідка.* Сегментація напрямків діяльності підприємства була введена фірмою Маккензі для корпорації Дженерал Електрик в США.

В основу сегментації покладено продуктово–ринковий підхід й виокремлено 50 однорідних напрямків діяльності, які відповідають одному виду діяльності.

Для цього визначається група споживачів за експлуатаційними перевагами продукту, які запропоновані фірмою Дженерал Електрик.

В результаті пропонується продукт фірми, який був видозміненим під відповідні експлуатаційні характеристики у відповідності з вимогами споживачів.

В якості ключових напрямків був обраний такий вид продукту, якому віддали перевагу більш 40 % споживачів.

В результаті запропонованого підходу фірми МакКензі виконується фрагментарна сегментація, яка називається **маркетинговою сегментацією**.

В маркетингу сегменти використовуються в умовах, коли попит перевищує пропозицію (ненасичений ринок).

Для насиченого ринку при значному розвитку конкуренції в основу сегменту покладено:

- однакові поточні концепції;
- однорідні ринки збуту;
- однакові конкуренти.

Тобто напрямки діяльності поділяються на географічні зони господарювання, в яких запропоновано один й той же товар (продукт) з однаковим рівнем властивостей і якостей.

Такий підхід сегментації називається **стратегічною сегментацією**.

В подальшому можна розглянути характеристику маркетингової сегментації і стратегічної сегментації (табл. 5.4).

*Таблиця 5.4 – Маркетингова і стратегічна сегментація*

Маркетингова сегментація	Стратегічна сегментація
<p>Передбачає ділення споживачів на групи, які характеризуються:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– однаковими потребами;</li> <li>– однаковою платоспроможністю;</li> <li>– однаковою лінією поведінки.</li> </ul> <p>Сегментація дозволяє адаптувати продукт до споживача, виокремити найбільш ефективну групу споживачів і організувати для неї ефективний маркетинг.</p> <p>Така сегментація реалізується в період 1–1,5 року.</p>	<p>Ділить напрямок діяльності на відповідні групи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– з однаковою технологією реалізації продукту;</li> <li>– з однаковими підходами до конкурентної боротьби.</li> </ul> <p>Сегментація дозволяє виокремити напрямки діяльності, які мають максимальний ефект щодо конкурентної боротьби (найбільш висока конкурентоспроможність); також самої ефективності системи збуту і ефективної технології збуту.</p> <p>Така сегментація проводиться в довгостроковому періоді – 2,5–3 роки</p>

## 6 ОСНОВНІ ВИДИ Й ХАРАКТЕР ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ

**Функціональна стратегія** – тип стратегії, який визначає стратегічну орієнтацію відповідної функції і її розвиток для здійснення загальних цілей і завдань господарської діяльності.

**Основна ціль функціональних стратегій:** створення ефекту розвитку функцій для проведення необхідних стратегічних змін в рамках розробки корпоративної і конкурентних стратегій.

Призвана створити ефект розвитку функцій з максимальним ефектом, щоб розробити корпоративну й конкурентну стратегії.

Фактори, що впливають на створення функціональних стратегій, наступні:

1. Роль функції в розв'язанні загальних цілей і завдань.
2. Структура функціональних підрозділів, що виконують відповідні функції і її наповнення.
3. Межі сумісних функцій відповідних функціональних підрозділів.
4. Наявність або відсутність конфліктів при розв'язанні загальних проблем підприємства.
5. Збалансування розвитку функцій для розвитку підприємства.

**Функція** – відповідний вид діяльності, яким керує відповідний функціональний відділ (підрозділ).

Виходячи з цього кожне підприємство в рамках організаційної структури має набір функціональних підрозділів, які виконують цілі і завдання господарської діяльності.

Кожний функціональний підрозділ має набір функцій, який він здійснює.

Розробка функціональної стратегії покликана розвинути окремо взятий функціональний підрозділ, що виконує об'єднану функцію.

**Об'єднана функція** – система однорідних функцій однакових за своєю направленістю дій й цілей та завдань, які виконуються.

Таким чином, функціональні підрозділи представляють собою набір однорідних функціональних стратегій.

Якщо об'єднана функція буде ліквідована на підприємстві, за цим буде слідувати ліквідація функціонального підрозділу і функціональної стратегії.

Поглиблена характеристика окремих видів функціональних стратегій.

### **Функціональна стратегія – Маркетингова стратегія**

Є найбільш важливою функціональною стратегією тому що забезпечують (або не забезпечують) обґрунтованість ринкової направленості роботи підприємства.

Маркетингова стратегія – стратегія промислового підприємства, що орієнтується на ринкові цінності і працює в умовах вільної ринкової конкуренції.

В загальному вигляді створення маркетингової стратегії складається з 4 основних деталей:

1. Аналіз співвідношення «Споживач – Товар».
2. Визначається загальна маркетингова стратегія в окремих сегментах ринку.
3. Створення стратегії маркетингу для сегментів ринку з відповідним стратегічним набором.
4. Реалізація і контроль за маркетинговою стратегією.

Характеристика маркетингових стратегій наведена в табл. 6.1.

*Таблиця 6.1 – Характеристика маркетингових стратегій*

Вид стратегії	Характеристика стратегії
1. Стратегія активного маркетингу	Передбачає географічне розширення ринків збуту, продажу продукції, розробка нових видів товарів, розробка продукції на замовлення. Стратегія, заснована на максимальному охопленні споживачів, тобто глобалізація ринків збуту
2. Стратегія пасивного маркетингу	Структурне розширення служби маркетингу на підприємстві, розробка модифікацій конкурентоспроможних видів продукції, розробка системи концентрації маркетингу на цільових ринках на основі звуження асортименту продукції. Стратегія передбачає часткову глобалізацію ринку збуту (наявність звужених цільових сегментів)
3. Стратегія широкого проникнення на ринок	Акцентування уваги на значних обсягах продукції і масштабах глобалізації ринку, підвищення якості продукції, поступове зниження ціни, додаткові послуги і відмова від інновацій
4. Стратегія вибіркового проникнення на ринок	Акцент на незначні обсяги продукції високої якості, впровадження нових технологій просування продукту, на укріплення конкурентоспроможності продукції, звуження асортименту й розширення номенклатури продукції

### **Функціональна стратегія – Стратегія ціноутворення**

Стратегія ціноутворення засновується на динаміці зміни цін для максимізації прибутку від продажів.

Американський економіст Джордж Телісон запропонував 3 види цінових стратегій, заложивши в основу критерії неоднорідності споживачів на ринку:

1. Диференціація цін.

2. Конкурентне формування ціни.
3. Асортиментне формування ціни.

### **1. Характеристика стратегії диференційного ціноутворення**

У відповідності з Телісоном стратегія диференційного ціноутворення може мати 3 підвиди:

#### **Стратегія знижок на другому ринку.**

Стратегія передбачає диференціацію цін 2-х стратегічних зонах господарювання. У відповідності з цією стратегією в 1-й стратегічній зоні встановлюється первісний рівень ціни, а в 2-й встановлюється знижка на ціну відносно цього рівня.

**Цінові періодичні знижки** використовуються тільки для сезонних продуктів або модних брендів, або прострочених товарів з метою стимулювання продажу. Знижки забезпечують мінімальний рівень прибутку на одиницю продукції й значне підвищення обсягів збуту.

**Стратегія цінової дискримінації** передбачає розбивку груп споживачів за купівельною спроможністю й встановлення більш високої ціни на один і той же продукт для споживачів з більш високою купівельною спроможністю.

### **2. Стратегія конкурентного ціноутворення**

Підхід до формування ціни в конкурентному середовищі надав широке розповсюдження стратегії конкурентного ціноутворення на ринку України. У відповідності до даної стратегії в будь-якій стратегічній зоні господарювання необхідно забезпечити певний рівень конкурентного статусу на основі цінової політики. Тому стратегія конкурентного ціноутворення є функціональною стратегією, що забезпечує отримання вигід цінових переваг.

**До стратегій конкурентного ціноутворення відносяться три підвиди**

1) Встановлення цінової політики підприємства по принципу проникнення на ринок. Така стратегія передбачає направленість функціональних ресурсів тільки на географічне розширення представлення підприємства в зонах господарювання в точці збуту. При цьому цінова політика передбачає тільки самих низьких цін на запропонований продукт для усіх груп споживачів в цих точках представництва. Конкурентні переваги досягаються за рахунок постійного зниження ціни і демпінгових цін.

2) Цінова конкурентна стратегія за кривою освоєння виробів.

Дана стратегія формує функціональні ресурси, які забезпечують зміну рівня витрат на виробництво і реалізацію продукції по мірі їх виробничого освоєння. Відповідно до даної стратегії у відділі ціноутворення повинні бути створенні групи бережливого виробництва, які забезпечують раціональний розподіл ресурсів. При виробництві систему збереження ресурсів і підбір методик ціноутворення забезпечує мінімальний рівень витрат в ціні продукції. Дана стратегія використовується після використання стратегії проникнення на ринок.

Якщо стратегія проникнення на ринок приваблює споживачів низькими цінами, то стратегія по кривій освоєння покликана забезпечити прихильність діяльності на основі зниження витрат і штучного підходу до ціноутворення.

3) Стратегія асортиментного ціноутворення.

Використовується тільки для типів продукції з широким асортиментним лагом. Для стратегії асортиментного ціноутворення характерно поняття **набор продукту** – умовний комплект відповідного номенклатурного виду продукції в асортиментному різноманітті. На набір встановлюється єдина ціна, яка нижче, ніж на окремі елементи набору.

Основні умови використання даної стратегії:

1. Всі елементи набору повинні користуватись попитом.
2. Елементи набору не повинні бути повністю взаємозамінними.
3. Вартість набору і вартість елементів відрізняються значною різницею.

Прикладом використання асортиментного ціноутворення є автомобільні комплекти (набори для ремонту), комплексні обіди в їдальні, проїзні білети.

Асортиментне ціноутворення покликане збільшити обсяги продажу продукції за рахунок використання певних методик формування ціни.

### **Функціональна стратегія – Стратегія наукових досліджень і розробок. Стратегії інновацій**

Така функціональна стратегія розробляється в наукоємних галузях промисловості.

Направленість такої стратегії ґрунтується на удосконаленні запропонованого продукту і технології її виробництва за рахунок передових досягнень НТП.

Стратегія наукових розробок базується на науково-технічних прогнозах, освоєнні відомих авторських свідоцтв і відкриттів відносно продукту або технології його виготовлення.

За допомогою прогнозу розраховується можливість придання продукту нових властивостей або перехід на нову технологію його виробництва.

Стратегія наукової розробки передбачає створення спеціалізованих груп, які здійснюють такі розрахунки, формується пакет документів для освоєння технологій або зміни властивостей продукту і відбувається авторський нагляд за реалізацією інноваційних пропозицій.

Здійснення стратегії інновації залежить від ресурсного і інформаційного забезпечення, а також від рівня кваліфікації персоналу.

Приклади стратегії інновацій.

1) Стратегія пріоритету досліджень і розробки.

За даною стратегією на підприємстві одночасно проводяться фундаментальні дослідження і створюються нові продукти і нові

технології їх виробництва. Такі технології передбачають значний обсяг інвестицій в ресурсну базу досліджень.

2) Стратегія технологічних розробок.

Передбачає тільки процеси удосконалення технології на підприємстві, виготовлення продукції і використання відомих технологій. Така стратегія передбачає середній рівень інвестування в наукові дослідження.

3) Розвиток і удосконалення потужностей підприємства.

Стратегія дозволяє створення нових, розширення діючих потужностей на основі використання передової техніки і технологій. Стратегія передбачає введення організаційних змін за допомогою раціоналізаторських пропозицій. Створення нових модернізованих виробництв на основі децентралізованого управління.

4) Розробка системи якості і підвищення продуктивності.

Стратегія передбачає створення групи якості в організаційній структурі з ціллю встановлення потрібного рівня якості і його розвитку, створення системи управління якістю. Для підвищення продуктивності стратегія передбачає створення організаційної групи автоматизованого управління виробничою діяльністю.

### **Функціональна стратегія – Виробнича функціональна стратегія**

Виробнича стратегія покликана забезпечити випуск у відповідності з планом продукту з урахуванням масштабу виробництва, швидкість переналадки, оптимізації витрат і створення реальної бази виробничих потужностей.

**Виробничі стратегії формуються з урахуванням наступних факторів.**

1. Обсяг капіталовкладень в модернізацію виробництва діяльності (переналадку виробництва).

2. Час, необхідний для переналадки або модернізації виробництва.

3. Споживча вартість продукції, що випускається підприємством, і інноваційних аналогів.

4. Техніко-організаційний рівень виробництва (рівень конкурентоспроможних виробничих потужностей).

5. Інноваційна здатність персоналу до виробничої діяльності.

6. Рівень впливу мікросередовища на витратно-часові параметри виробничої стратегії.

Виробничі стратегії напряму зв'язані з конкурентними стратегіями підприємства (табл. 6.2).

На підприємстві виробничі стратегії підпорядковані маркетинговій стратегії, тому що остання визначає тип і обсяги майбутнього виробництва:

1. Якщо маркетингова стратегія ставить акцент на низько номенклатурну продукцію у значних обсягах, то виробництво вважається



серійним або масовим, виконується стратегічний акцент на автоматизацію і скорочення рівня витрат.

2. Якщо маркетингова стратегія ставить акцент на широко номенклатурний продукт (унікальний продукт вважається одиничним або дрібносерійним), виробнича стратегія направлена на підвищення гнучкості, контроль якості, характер модернізації виробничого процесу).

*Таблиця 6.2 – Зв'язок конкурентних стратегій з виробничими стратегіями*

Основна конкурентна стратегія	Виробнича стратегія
1. Стратегія вартісного лідерства	Виробнича стратегія включає наступні напрямки діяльності: 1. Забезпечення технологічного рівня виробництва з високою виробничою продуктивністю праці. 2. Контроль рівня витрат. 3. Високий рівень стандартизації і уніфікації. 4. Автоматизація системи контролю параметрів виробів. 5. Залучення наукових досліджень і розробок.
2. Стратегія диференціації	Виробнича стратегія включає наступні напрямки діяльності: 1. Контроль якості продукції. 2. Контроль якості виробничих процесів. 3. Забезпечення гнучкості виробництва. 4. Високий рівень організаційної культури.

### **Функціональна стратегія – Фінансова стратегія**

Фінансова стратегія – це план дій із забезпечення реалізації корпоративної, конкурентної й інших функціональних стратегій фінансів.

Ключова ціль функціональної стратегії – це забезпечення фінансової стійкості підприємства в момент реалізації інших видів стратегій.

#### **Задачі фінансової стратегії:**

1. Дослідження закономірності формування фінансів.
2. Прогнозування можливої умовної нестійкості стану підприємства.
3. Визначення системи взаємовідносин між фінансовими партнерами.
4. Забезпечення резервів фінансових ресурсів.
5. Забезпечення ефективності вкладання фінансових коштів.

На промисловому підприємстві формується 3 види фінансових стратегій:

1. Генеральна фінансова стратегія (корпоративна).
2. Оперативна фінансова стратегія (конкурентна).
3. Конкретна фінансова стратегія (функціональна).

Генеральна фінансова стратегія визначає потребу в фінансових ресурсах і джерела їх формування на період більш 1,5 роки.

За допомогою фінансової стратегії встановлюється рівень бюджетів підприємства усіх видів.

Генеральна фінансова стратегія створюється на основі корпоративних стратегій підприємства.

Оперативна фінансова стратегія створює базу фінансових ресурсів (без джерел формування) для реалізації різних напрямків діяльності.

Оперативна фінансова стратегія дозволяє маневрувати фінансами в процесі конкурентної боротьби, забезпечує більш ефективне їх вкладання.

Основною умовою ефективної реалізації оперативної фінансової стратегії є профіцит фінансів (дохід > витрат).

Конкретна фінансова стратегія дозволяє створити фінансову базу для реалізації окремих функціональних стратегій. Пріоритети мають інноваційні стратегії.

Для реалізації конкретної фінансової стратегії необхідно дотримуватись двох умов.

1. Розвиток функціональних стратегій повинен відповідати реальним фінансовим можливостями.

2. Повинна бути прийнятною (використана гнучкість до зміни фінансової ситуації).

## **7 ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Контроль за виконанням стратегій – це процес спостереження, оцінки та корекції ходу реалізації стратегічних планів і цілей організації. Він являє собою систему управління, яка гарантує, що стратегічні дії призведуть до досягнення поставлених результатів.

Етапи контролю за виконанням стратегії:

1. Установлення механізму контролю. В цьому етапі визначаються методи, інструменти та механізми контролю, які будуть базуватися на оцінці виконання стратегій. Це може включати розробку ключових показників ефективності, регулярну звітність, аналіз даних та інші інструменти контролю.

2. Оцінка поточного стану. На цьому етапі відбувається аналіз поточного стану справ в організації. Порівнюються фактичні результати з

поставленими цілями і стратегічними планами. Це зіставлення дозволяє виявити відхилення та проблеми, які можуть виникнути в процесі реалізації стратегії.

3. Аналіз причин відхилень. Після оцінки результатів контролю, відбувається аналіз причин відхилень від стратегії. Визначаються фактори, які перешкоджають досягненню поставлених цілей, такі як нестача ресурсів, недоліки в плануванні, низька мотивація співробітників та інші фактори.

4. Планування коригуючих заходів. На цьому етапі розробляються заходи з усунення відхилень і підвищення ефективності стратегій. Це може бути перегляд стратегічних планів, реорганізація бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу та інші дії, спрямовані на досягнення цілей стратегії.

5. Моніторинг і повторне оцінювання. Після впровадження коригуючих заходів відбувається моніторинг і повторна оцінка результатів. Це дозволяє переконатися в ефективності впровадження змін і прийняти додаткові заходи, якщо це необхідно.

Таким чином, контроль за виконанням стратегій являє собою систематичний і циклічний процес, який забезпечує відповідність реалізації стратегій поставленим цілям і дозволяє своєчасно реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства.

## II ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА [8]

### 1 ЗОВНІШНІЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА

**Задача 1.** Визначити фактичну ступінь впливу групи факторів на роботу підприємства й зробити аналіз впливу. Виявити фактори суттєвого впливу й намітити заходи з реагування на вплив цих факторів на основі наступних вихідних даних (табл. 1).

#### **Теоретичні основи зовнішнього аналізу.**

Зовнішній аналіз підприємства здійснює оцінку зовнішніх факторів на роботу підприємства й виокремлює найбільш активні фактори, які в процесі власної зміни впливають на характер роботи підприємства.

У вихідних даних задачі відображені лише фактори активного впливу й інтенсивність цього впливу на роботу підприємства. Також в умові вказаний характер впливу цих активних факторів.

Таблиця 1 – Вихідні дані для задачі 1

Фактори групи	Прояв впливу	Направленість і впливу і інтенсивність (Іф)
1. Регулювання експортом	Встановлення низьких ставок податку	+++
2. Регулювання імпортом	Встановлення високих ставок податку	---
3. Фінансова політика	Стабілізація курсу валют	++
4. Антимонопольна політика	Введення монополії держави на виробництво спирту	-

Методикою зовнішнього аналізу передбачено:

- визначити групу зовнішніх факторів, до якої належать дані активні фактори;
- виявити фактори, які більш за все можуть змінити роботу підприємства (фактори суттєвого впливу);
- відреагувати на вплив таких факторів відповідними заходами.

#### Розв'язання

1. На підставі запропонованих вихідних даних визначимо ступінь впливу групи факторів та максимальну ступінь впливу кожного окремого фактору.

Усі зовнішні фактори впливають на роботу підприємства у відповідності з наступною схемою (рис. 1).

Макросередовище				
1	2	3	4	
Підприємство				
1	2	3	4	5
Мікросередовище				

Рисунок 1 – Фактори впливу на роботу підприємства

Макросередовище включає фактори, які односторонньо впливають на роботу підприємства.

Вплив з боку підприємства – відсутній!

Фактори макросередовища умовно ділять на 4 групи:

I група – Розвиток економіки в державі

II група – Регулювання економіки державою

III група – Випадковості, що викликані людськими й природними факторами

IV група – Природні явища, що мають системний характер.

Мікросередовище включає зовнішні фактори двосторонньої дії . Серед факторів мікросередовища половину впливу має фактор, половину – підприємство на нього.

До факторів мікросередовища належать наступні групи:

I група – Постачальники

II група – Компаньйони

III група – Кредитори

IV група – Конкуренти

V група – Клієнти (споживачі)

Визначення групи, до якої відносяться фактори. Для цього використовуємо довідкові таблиці (табл. 2 – табл.5), в яких фактори макро– і мікросередовища представлені і розбиті на групи. Визначимо до якої групи зовнішніх факторів відносяться фактори вихідної бази даних.

*Таблиця 2 – 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
Природне середовище (4)	Соціальний захист споживачів
	Географія ринку збуту
Випадковість (3)	Географічне положення підприємства
	Стихійні лиха
Розвиток економіки (1)	Політичні перевороти
	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 винаходи світового масштабу	

Таблиця 3 – Фактори мікросередовища, що впливають на роботу підприємства

Постачальники (5)	Інфляція
	Постачання матеріальних ресурсів
	Постачання енергетичних ресурсів
	Постачання трудових ресурсів
	Постачання фінансових ресурсів
Клієнти (1)	Підприємства України
	Підприємства ближнього зарубіжжя
	Підприємства далекого зарубіжжя
	Ринок споживчих товарів
	Ринок устаткування
	Ринок цінних 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 національні
	Кредитори зарубіжні
Компаньйони (3)	Компаньйони внутрішні
	Компаньйони офшорних зон
	Компаньйони зарубіжні

Таблиця 4 – Ранжування груп чинників за значимістю для роботи підприємства і визначення рівня впливу за задачею 1

Макросередовище			Мікросередовище		
Група факторів	Ранжування за значенням	Рівень впливу, бал	Група факторів	Ранжування 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

Таблиця 5 – Фактори внутрішнього середовища підприємства

Група факторів	Фактор у складі групи	
Виробництво	Розмір та потужність	1
	Втрати на одиницю продукції	
	Рентабельність продукції	
	Зміни трудомісткості продукції	
	Джерела і строки постачання ресурсів	
	Тип і строки служби устаткування	
	Інноваційні можливості	
	Нормування робіт	
	Рівень браку	
Фінансовий стан	Активи підприємства	2
	Валовий дохід	
	Прибуток	
	Джерела грошових надходжень	
	Показники балансу	
Маркетинг та збут товарів	Номенклатура продукції	3
	Розмір і сегментація ринку збуту	
	Рентабельність продажу	
	Ефективність експорту	
	Організація продажу і сервісу	
	Ефективність рекламних компаній	
	Ефективність маркетингових досліджень	
Конкурентоспроможність продукції	Рівень якості	4
	Асортимент	
	Експлуатаційні показники	
	Показники технологічності	
	Стандартизація та уніфікація продукції	
Конкурентний потенціал підприємства	Фондовіддача	5
	Ефективність технології виробництва	
	Ефективність інформаційних ресурсів	
	Продуктивність праці	
Екологічна безпека	Охорона праці	6
	Охорона повітряного басейну	
	Охорона водних ресурсів	
	Охорона земель	
Соціальна ефективність	Професійно-кваліфікаційна структура	7

	Плинність кадрів	
	Система стимулювання праці	
	Система соціальної захищеності кадрів	
	Система підбору та навчання кадрів	
Імідж підприємства	Імідж керівника	8
	Імідж персоналу	
	Якість обслуговування клієнтів	
	Завершеність офісу	

Фактори відносяться до факторів макросередовища II група «Державне регулювання економіки».

За таблицями також видно ранг значущості групи за середовищем:  $R_{гр}=2$  бали. За табл. 4 визначимо рівень впливу даної групи факторів:  $R_{гр}=40$  балів.

Ступінь впливу групи факторів може бути максимальною і фактичною.

Максимальна ступінь впливу визначається за показниками довідкових таблиць, а фактична ступінь впливу визначається за вихідною базою даних.

Максимальна ступінь впливу групи визначається:

$$S_{гр}^{max} = \frac{P_{гр}}{R_{гр}}, \quad (1)$$

де  $P_{гр}$  – рівень впливу групи за табл.4;

$R_{гр}$  – ранг значимості групи за табл. 4.

Група впливу за макросередовищем 2. Рівень впливу 40 балів. Відповідно ступінь впливу групи:

$$S_{гр}^{max} = \frac{P_{гр}}{R_{гр}} = \frac{40}{2} = 20 \text{ балів.}$$

Максимальна ступінь впливу кожного фактору, що входять за умовою в групу, визначається:

$$S_{\phi}^{max} = \frac{S_{гр}^{max}}{N_{\phi}}, \quad (2)$$

де  $N_{\phi}$  – кількість факторів, виявлених в процесі експертного аналізу (або даних за умовою).

Кількість факторів в групі 4, відповідно максимальна ступінь впливу кожного фактору:



$$S_{\phi}^{max} = \frac{20}{4} = 5 \text{ балів.}$$

2. На підставі максимального ступеню впливу кожного фактору й інтенсивності впливу, визначимо фактичну ступінь впливу кожного фактору групи й фактичну сумарну ступінь впливу усієї групи.

$$S_{\phi}^{факт} = S_{\phi}^{max} \cdot I_{\phi}, \quad (3)$$

де  $S_{\phi}^{факт}$  – фактична ступінь впливу фактора;  
 $S_{\phi}^{max}$  – максимальна ступінь впливу фактора;  
 $I_{\phi}$  – інтенсивність впливу факторів.

Інтенсивність впливу факторів – це сила впливу фактору на показники роботи підприємства.

Сила впливу може бути:

- максимальною
- середньою
- низькою

Також сила має руйнівну дію, або веде до розвитку.

Руйнівна дія веде до зниження ефективності роботи підприємства, тобто має негативний характер, тому вказується зі знаком «-».

Сила, що веде до розвитку, направлена на зростання показників ефективності діяльності підприємства й позначається знаком «+».

Сила, що максимально впливає, має інтенсивність 100 % й позначається «- - -»(максимально негативний вплив) або «+ + + » (максимально позитивний вплив).

Середня сила впливу визначається як інтенсивність  $\frac{1}{2}$  від максимальної, тобто 50% «+ +» або «- -».

Сила впливу низька має інтенсивність  $\frac{1}{2}$  від середньої, тобто 25 % й позначається «+» або «-».

Розрахований фактичний ступінь впливу наведено в табл. 6.

Таблиця 6 – Фактичний ступінь впливу за задачею 1, бали

Фактори групи	Розрахунок	Фактичний ступінь впливу, $S_{\phi}^{факт}$ , бали
Регулювання експорту	$5 \cdot (+1)$	+5
Регулювання імпорту	$5 \cdot (-1)$	-5
Фінансова політика	$5 \cdot (+0,5)$	+2,5
Антимонопольна політика	$5 \cdot (-0,25)$	-1,25

Загальна фактична сумарна ступінь впливу групи визначається наступною формулою:

$$S_{\text{гр}}^{\text{факт}} = \left| \sum_{i=1}^{N_{\phi}} S_{\phi i}^{\text{факт}} \right|, \quad (4)$$

$$S_{\text{гр}}^{\text{факт}} = |5 + 5 + 2,5 + 1,25| = 13,75 \text{ балів.}$$

Проведемо оцінку сили впливу групи на роботу підприємства, для цього розрахуємо інтенсивність впливу групи.

Інтенсивність групи:

$$I_{\text{гр}} = \frac{S_{\text{гр}}^{\text{факт}}}{S_{\text{гр}}^{\text{max}}} \cdot 100\%, \quad (5)$$

$$I_{\text{гр}} = \frac{S_{\text{гр}}^{\text{факт}}}{S_{\text{гр}}^{\text{max}}} \cdot 100\% = \frac{13,75}{20} \cdot 100 = 68,75\%.$$

На підставі розрахованої інтенсивності впливу групи визначається необхідність розробки заходів з реагування.

Сила впливу групи може бути максимальною, якщо інтенсивність знаходиться в межах [61 – 100%].

В цьому випадку передбачено обов'язкова розробка заходів з реагування, тобто більша частина факторів, що входить в групу (більше 60 %), має максимальну інтенсивність впливу.

Якщо інтенсивність групи знаходиться в межах [26 – 60%], вона вважається середньою, при цьому 26 % факторів має максимальну інтенсивність впливу. Заходи з реагування бажано скласти, це питання залишають на розсуд керівника.

Якщо інтенсивність [1 – 25%] – низька, заходи не розробляються, тому що 1 % факторів має максимальну інтенсивність впливу.

У відповідності з розрахунками інтенсивності групи 68,75 %, заходи з реагування необхідно обов'язково розробити.

3. Для розробки заходів з реагування, виявимо фактори суттєвого впливу по даній групі за допомогою графічного метода оцінки факторів.

Для цього побудуємо діаграму і графічне зображення впливу факторів (табл. 7 і рис. 2).

Таблиця 7 – Діаграма впливу факторів за задачею 1

N $\phi$	$S_{\phi}^{\text{факт}}$ , бали
1	+5
2	-5
3	+2,5
4	-1,25

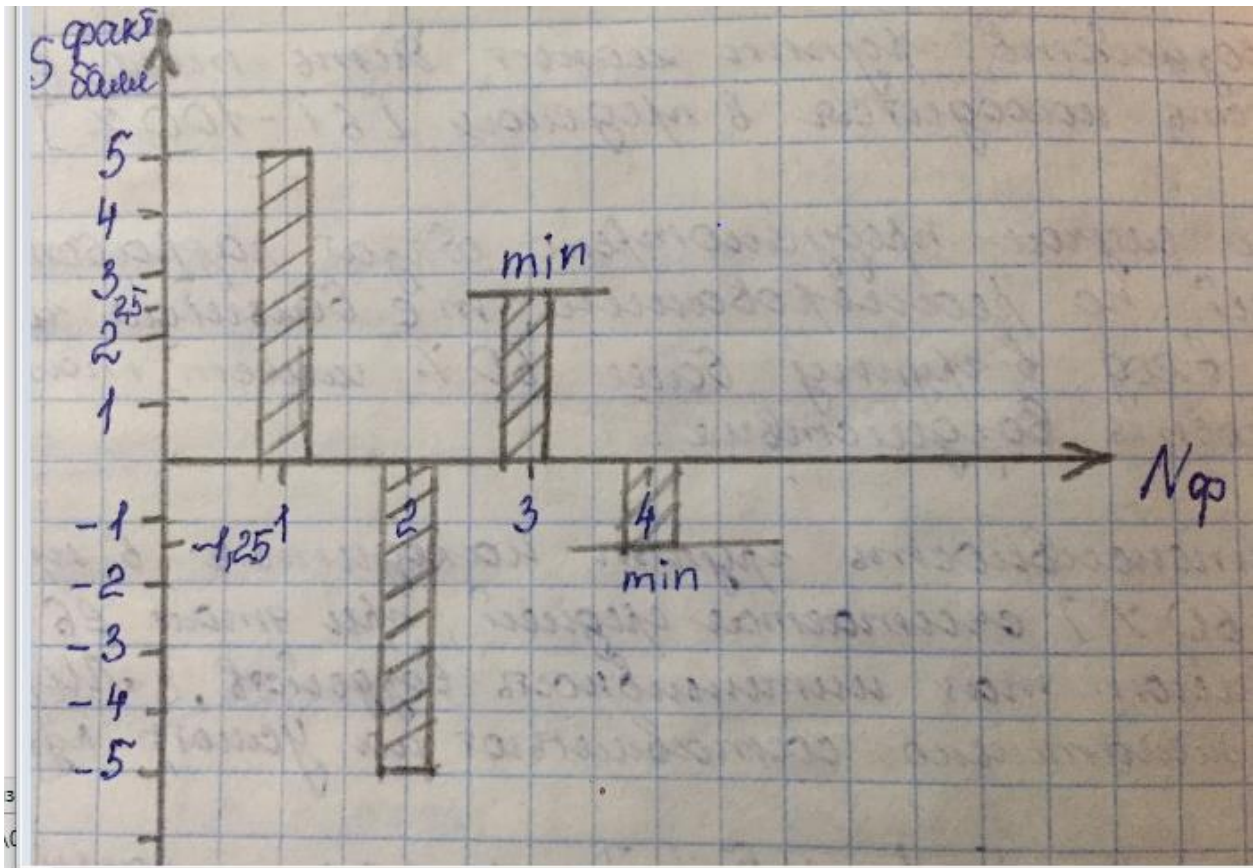


Рисунок 2 – Графічне зображення впливу факторів за задачею 1

Щоб визначити мінімальний рівень впливу факторів, відокремимо позитивно впливаючі фактори від негативних на діаграмі й визначимо мінімальний розмір відповідних стовпчиків, що відповідає мінімальному рівню впливу.

4. Визначимо відхилення факторів від мінімального рівня (табл. 8).

$$\Delta\% = \frac{S_{\phi}^{\text{факт}} - S_{\phi(\text{min})}^{\text{факт}}}{S_{\phi(\text{min})}^{\text{факт}}} \cdot 100\% \quad (6)$$

Таблиця 8 – Розрахунок відхилення факторів від мінімального рівня за задачею 1

№ фактора	Позитивний вплив (можливості), бал	Негативний вплив (загрози), бал	Аналіз	
			Розрахунок	$\Delta\%$
1	+5		$\frac{+5 - (+2,5)}{+2,5} \cdot 100$	100 %

2		-5		$\frac{-5 - (-1,25)}{-1,25} \cdot 100$	300 %
3	+2,5		мінімум	$\frac{+2,5 - (+2,5)}{+2,5} \cdot 100$	0
4		-1,25	мінімум	$\frac{-1,25 - (-1,25)}{-1,25} \cdot 100$	0

Мінімальний за позитивними (+2,5), мінімальний за негативними (-1,25).

Факторами суттєвого впливу вважається фактор, який відхиляється від мінімального рівня впливу більше ніж на 100 %.

За умовою розрахунку фактором суттєвого впливу є фактор № 2 – Регулювання імпорту. Для цього фактору необхідно розробити заходи з реагування (табл. 9).

*Таблиця 9 – Заходи з реагування за фактором суттєвого впливу за задачею 1*

Найменування фактору	Сутність впливу
Регулювання імпорту	Встановлення високих ставок податків
Напрями з ліквідації загроз	
1. Спрогнозувати варіанти швидкого й повільного відходу від імпортової сировини й матеріалів.	
2. Зменшити імпортування товарів за рахунок пошуку нових постачальників в Україні.	
3. Відбір постачальників за критерієм мінімізації цін.	
4. Розробити корпоративну стратегію росту з урахуванням зміни системи постачання товарів для підприємств.	

**Задача 2.** Визначити фактичну ступінь впливу групи факторів на роботу підприємства й зробити аналіз впливу.

Виявити фактори суттєвого впливу й намітити шляхи дії проблемних факторів на основі наступних вихідних даних (табл. 10).

*Таблиця 10 – Вихідні дані для задачі 2*

Фактори групи	Прояв впливу	Інтенсивність (Іф)
1. Конкуренція на внутрішньому ринку серед виробників	Відсутній	+++
2. Конкуренція на внутрішньому ринку серед постачальників	Присутній	--

3. Конкуренція на внутрішньому ринку серед споживачів	Відсутній	++
4. Конкуренція на зовнішньому ринку серед виробників	Присутній	–
5. Конкуренція на зовнішньому ринку серед споживачів	Присутній	---

### *Розв'язання*

1. На підставі запропонованих вихідних даних, визначимо максимальну ступінь впливу групи, та максимальну ступінь впливу кожного фактору.

Для цього використовуємо довідкові таблиці (табл. 11 – табл. 13), в яких фактори макро– і мікросередовища представлені і розбиті на групи. Визначимо до якої групи зовнішніх факторів відносяться фактори вихідної бази даних.

Фактор Конкуренція відноситься до факторів мікросередовища, що впливають на роботу підприємства.

У відповідності з таблицями маємо, що група Конкуренти – це мікросередовище. За таблицями також видно ранг значущості групи за середовищем:  $R_{gr}=2$  бали. За табл. 13 визначимо рівень впливу даної групи факторів:  $R_{gr}=90$  балів.

*Таблиця 11 – Фактори макросередовища, що впливають на роботу підприємства*

Груповий вплив	Фактори групи
Державне регулювання економіки (2)	Законодавча база
	Антимонопольна політика
	Регулювання експорту
	Регулювання імпорту
	Патентно–ліцензійна політика
	Фінансова політика
	Соціальний захист споживачів
Природне середовище (4)	Географія ринку збуту
	Географічне положення підприємства
Випадковість (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 винаходи світового масштабу

*Таблиця 12 – Фактори мікросередовища, що впливають на роботу підприємства*

Постачальники (5)	Інфляція
	Постачання матеріальних ресурсів
	Постачання енергетичних ресурсів
	Постачання трудових ресурсів
	Постачання фінансових ресурсів
Клієнти (1)	Підприємства України
	Підприємства ближнього зарубіжжя
	Підприємства далекого зарубіжжя
	Ринок споживчих товарів
	Ринок устаткування
	Ринок цінних 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 національні
	Кредитори зарубіжні
Компаньйони (3)	Компаньйони внутрішні
	Компаньйони офшорних зон
	Компаньйони зарубіжні

Таблиця 13 – Ранжування груп чинників за значимістю для роботи підприємства і визначення рівня впливу

Макросередовище			Мікросередовище		
Група факторів	Ранжування за значенням	Рівень впливу, бал	Група факторів	Ранжування 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

Максимальний ступінь впливу групи визначається за формулою

$$S_{\text{гр}}^{\text{max}} = \frac{P_{\text{гр}}}{R_{\text{гр}}} = \frac{90}{2} = 45 \text{ балів.}$$

Максимальна ступінь впливу кожного фактору визначається:

$$S_{\text{ф}}^{\text{max}} = \frac{S_{\text{гр}}^{\text{max}}}{N_{\text{ф}}}, \quad (7)$$

де  $N_{\text{ф}}$  – кількість факторів, виявлених в процесі експертного аналізу (або даних за умовою).

$$S_{\text{ф}}^{\text{max}} = \frac{45}{5} = 9 \text{ балів.}$$

2. На підставі максимального ступеню впливу кожного фактору й заданої інтенсивності впливу, визначимо фактичну ступінь впливу кожного фактору й фактичну сумарну ступінь впливу усієї групи:

- Визначаємо фактичну ступінь впливу факторів
- Будуємо табл. 14.

$$S_{\text{ф}}^{\text{факт}} = S_{\text{ф}}^{\text{max}} \cdot I_{\text{ф}} \quad (8)$$

де  $I_{\text{ф}}$  – інтенсивність впливу факторів.

Інтенсивність впливу факторів – це комплексний показник, який визначає напрямок впливу фактору й силу впливу.

Варіанти інтенсивності факторів:

– Максимальна інтенсивність – має найвищу ступінь впливу на роботу підприємства – 100 % (1,0).

– Середня інтенсивність – має силу впливу на підприємство, що дорівнює половині від *max*, тобто – 50 % (0,5).

– Низька інтенсивність – має силу впливу на підприємство, що дорівнює половині від середньої інтенсивності, тобто 25 % (0,25).

Інтенсивність також характеризується направленістю впливу, яка може бути «+» – позитивна – фактор, що має позитивну інтенсивність розвиває можливості підприємства в результаті свого впливу.

При цьому підприємство може отримати додатковий поштовх у розвитку:

+++ – *max*, позитивна

++ – середня, позитивна

+ – низька, позитивна

«-» – від’ємна, негативна – фактор, що має від’ємну направленість, несе загрозу роботі підприємства. Під впливом такого фактору у підприємства виникають проблеми й знижується ефективність роботи.

--- – *max*, від’ємна

-- – середня, від’ємна

- – низька, від’ємна

Таблиця 14 – Фактичний ступінь впливу за задачею 2, бали

$N_{\phi}$	Розрахунок	$S_{\phi}^{\text{факт}}$
1	$9 \cdot (+1,0)$	+9,0
2	$9 \cdot (-0,5)$	-4,5
3	$9 \cdot (+0,5)$	+4,5
4	$9 \cdot (-0,25)$	-2,25
5	$9 \cdot (-1,0)$	-9,0

– Фактична сумарна ступінь впливу групи визначається наступною формулою:

$$S_{\text{гр}}^{\text{факт}} = \left| \sum_{i=1}^{N_{\phi}} S_{\phi i}^{\text{факт}} \right|, \quad (9)$$

$$S_{\text{гр}}^{\text{факт}} = 9 + 4,5 + 4,5 + 2,25 + 9 = 29,25 \text{ балів.}$$

3. Проведемо аналіз впливу групи й визначимо необхідність розробки заходів щодо реагування на вплив групи.

Аналіз впливу групи виконується на основі розрахунку інтенсивності впливу групи. Для групи факторів інтенсивність не має направленості впливу, а показує лише ступінь впливу групи на роботу підприємства.



$$I_{гр} = \frac{S_{гр}^{факт}}{S_{гр}^{max}} \cdot 100\% = \frac{29,25}{45} \cdot 100 = 65\%.$$

При аналізі впливу групи на основі інтенсивності виходять з наступного:

1 – якщо інтенсивність впливу групи знаходиться в межах до 25 %, то група впливає слабо, при цьому заходи з реагування впливу групи не розробляються й не включаються в нові стратегії.

2 – якщо інтенсивність впливу групи знаходиться в межах від 26 % до 50 %, то група впливає середньо, увага до даної групи повинна бути підвищена, тому заходи з реагування впливу групи бажано розробляти й включати в нові стратегії.

У відповідності з теорією стратегії ризик розробки заходів з реагування покладається безпосередньо на підприємство (на розгляд підприємства).

3. Якщо інтенсивність впливу групи вище 50 %, то група впливає з максимальною силою й заходи з реагування на вплив групи обов'язково розробляються й включаються в нові стратегії.

У відповідності з розрахунками інтенсивності групи 65 %, заходи з реагування необхідно обов'язково розробити.

4. Для розробки заходів з реагування, виявимо фактори суттєвого впливу по групі.

Для цього побудуємо діаграму впливу факторів (рис. 3).

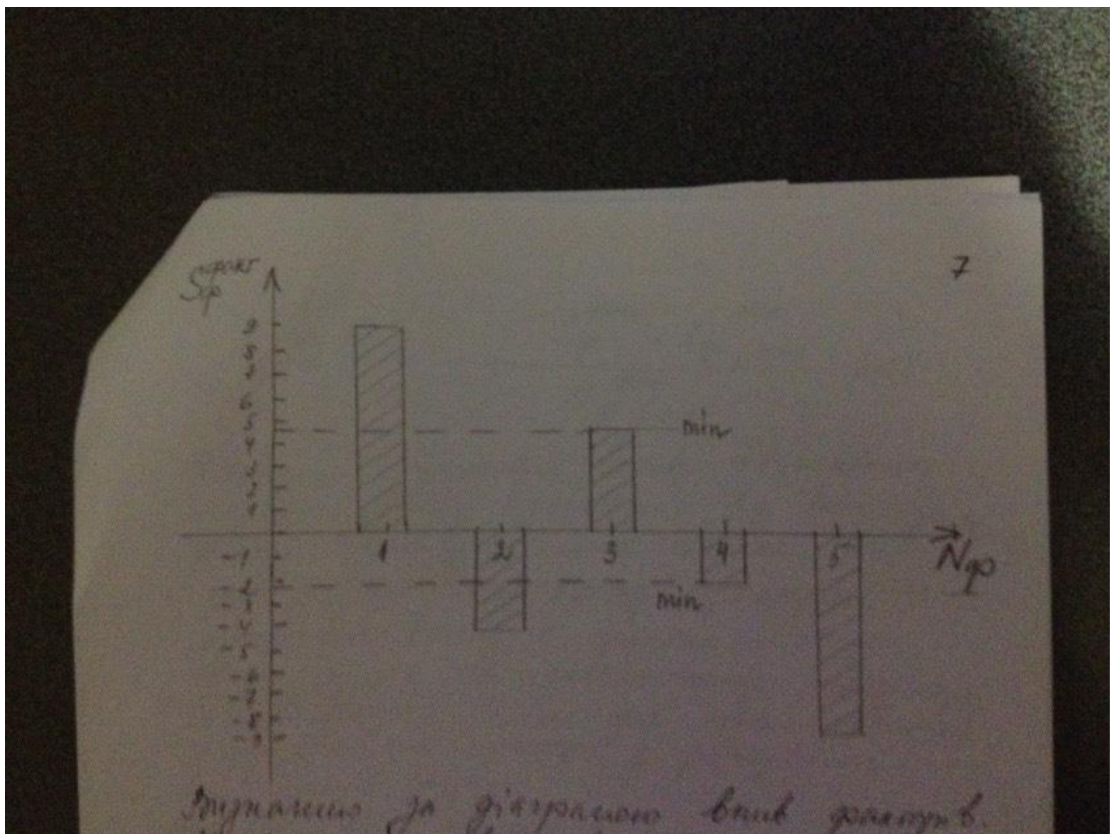


Рисунок 3 – Діаграма впливу факторів за задачею 2

Визначимо за діаграмою вплив факторів. Мінімальний рівень впливу окремо за позитивними і негативними.

На підставі розрахунку відхилення фактичного ступеню впливу від мінімального рівня визначимо фактори суттєвого впливу.

$$\Delta\% = \frac{S_{\phi}^{\text{факт}} - S_{\phi(\text{min})}^{\text{факт}}}{S_{\phi(\text{min})}^{\text{факт}}} \cdot 100\%. \quad (10)$$

Побудуємо табл. 15.

Таблиця 15 – Розрахунок відхилення факторів від мінімального рівня за задачею 2

№	Розрахунок	Δ%
1	$\frac{+9 - (+4,5)}{+4,5} \cdot 100$	100%
2	$\frac{-4,5 - (-2,25)}{-2,25} \cdot 100$	100%
3	$\frac{+4,5 - (+4,5)}{+4,5} \cdot 100$	0
4	$\frac{-2,25 - (-2,25)}{-2,25} \cdot 100$	0
5	$\frac{-9 - (-2,25)}{-2,25} \cdot 100$	300%

Фактором суттєвого впливу вважається фактор, який відхиляється від мінімального рівня впливу більше ніж на 100 %.

За умовою розрахунку фактором суттєвого впливу є фактор № 5 – Конкуренція на зовнішньому ринку серед споживачів. Тільки для цього фактору розробляються заходи з реагування на вплив групи.

5. Розробка заходів з реагування (табл. 16).

Таблиця 16 – Заходи з реагування за фактором суттєвого впливу за задачею 2

Фактор	Прояв впливу	Інтенсивність – – –
		Ліквідування загроз
Конкуренція на зовнішньому ринку серед споживачів	Присутній	<ol style="list-style-type: none"> <li>Оцінка вимог споживачів на зовнішньому ринку щодо характеристик продукту.</li> <li>Розробка заходів стосовно вимог до продукту з боку зовнішніх споживачів при умові, якщо частка зовнішніх споживачів складає не менше 30 % усього зовнішнього ринку для підприємства.</li> <li>Якщо обсяг продажу з зовнішнім споживачем менше 30 %, необхідно розглянути питання розширення зовнішнього ринку, шляхом заміни цих зовнішніх споживачів.</li> </ol>

## 2 ВНУТРІШНІЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА

Мета: проведення аналізу впливу внутрішніх факторів на діяльність підприємства. Визначення послідовності та методики аналізу впливу внутрішніх факторів. Визначення індексів пріоритету впливу внутрішніх факторів. Побудова SWOT-матриці. Побудова та оцінка матриць можливостей та загроз.

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 ефективно діючими конкурентами.

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

Кожен чинник внутрішнього впливу в процесі виявлення сильних і слабких сторін розглядається окремо на період аналізу (оцінюється його достаток). Після ділення виявлених недостатків 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 внутрішнього середовища 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 внутрішнього середовища.

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 загрозами. 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 в матриці можливостей і цей же метод позиціонування для кожної загрози в матриці загроз.

Щоб оцінити серед виділених чинників найбільш значимі, складають профіль внутрішнього середовища підприємства.

Суть методу оцінки полягає в наступному:

– до таблиці профілю середовища вносяться ті чинники, взаємний вплив яких виділено в матрицях загроз і можливостей;

– важливість чинника для підприємства оцінюють за шкалою:

3– висока,

2 – середня,

1 – низька;

– вплив на підприємство також оцінюють за шкалою:

3– сильне,

2– середнє,

1– слабке;

– 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 внутрішнього середовища ранжуються чинники за значимістю в процесі розробки і реалізації стратегій.

**Задача 3.** Використовуючи інформацію про сильні та слабкі сторони, можливості та загрози машинобудівного підприємства, що наведені у вихідних даних табл. 17, 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 17 – Вихідні дані до виконання аналізу за задачею 3*

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

### *Розв'язання*

1. Проранжуємо фактори внутрішнього впливу за значенням табл. 18. Вихідні дані матимуть вид, що наведений у табл. 19.

Таблиця 18 – Фактори внутрішнього середовища підприємства

Група факторів	Фактор у складі групи	
Виробництво	Потужність устаткування	1
	Витрати на одиницю продукції	
	Рентабельність продукції	
	Ефективність використання устаткування	
	Зміни трудомісткості продукції	
	Джерела і строки постачання ресурсів	
	Тип і строки служби устаткування	
	Інноваційні можливості	
	Нормування робіт	
	Рівень браку	
Фінансовий стан	Активи підприємства	2
	Дебіторська заборгованість	
	Валовий дохід	
	Прибуток	
	Джерела грошових надходжень	
Маркетинг та збут товарів	Номенклатура продукції	3
	Розмір і сегментація ринку збуту	
	Рентабельність продажу	
	Ефективність експорту	
	Організація продажу і сервісу	
	Ефективність рекламних компаній	
	Ефективність маркетингових досліджень	
	Цінова політика	
Конкурентоспроможність продукції	Рівень якості	4
	Асортимент	
	Експлуатаційні показники	
	Показники технологічності	
	Стандартизація та уніфікація продукції	
Конкурентний потенціал підприємства	Фондовіддача	5
	Ефективність технології виробництва	
	Ефективність інформаційних ресурсів	
	Продуктивність праці	
Екологічна безпека	Охорона праці	6

	Охорона повітряного басейну	
	Охорона водних ресурсів	
	Охорона земель	
Соціальна ефективність	Професійно-кваліфікаційна структура	7
	Плинність кадрів	
	Система стимулювання праці	
	Система соціальної захищеності кадрів	
	Система підбору та навчання кадрів	
Імідж підприємства	Імідж керівника	8
	Імідж персоналу	
	Якість обслуговування клієнтів	
	Завершеність офісу	

Таблиця 19 – Вихідні дані після ранжування факторів за задачею 3

Можливості (O)	Сильні сторони (S)
1 Підвищення якості обслуговування споживачів O8 2 Ліквідація дебіторської заборгованості O2	1 Гнучка цінова політика S3 2 Низькі питомі витрати продукції S1
Загрози (T)	Слабкі сторони (W)
1 Низька фондовіддача 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 ранжування наведені на рис. 4.



Рисунок 4 – SWOT– матриця впливу факторів та її оцінка за задачею 3

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 табл. 20.

Таблиця 20 – Матриця можливостей за задачею 3

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 табл. 21.

Таблиця 21 – Матриця загроз за задачею 3

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

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.

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 табл. 22.

Таблиця 22 – Стандартна таблиця варіантів стратегій для полів максимальної уваги за задачею 3

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. Розробка прогнозу ліквідації дебіторської заборгованості	Маркетингова стратегія  Фінансова стратегія
S1*O8	S1 – Низькі питомі витрати O8 – Підвищення якості обслуговування споживачів	Формування більш якісних умов обслуговування споживачів	Виробнича стратегія



S3*O8	S3 – Гнучка цінова політика O8 – Підвищення якості обслуговування споживачів	Підтримувати політику ціноутворення	Маркетингова 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

**Задача 4.** Використовуючи інформацію про сильні та слабкі сторони, можливості та загрози машинобудівного підприємства, що наведені у вихідних даних табл. 23, 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 23– Вихідні дані до виконання аналізу за задачею 4

Можливості	Сильні сторони
1. Модернізація виробництва 2. Отримання фінансової незалежності	1. Гнучка цінова політика 2. Низькі витрати на одиницю продукції
Загрози	Слабкі сторони
1. Може знизитись продуктивність праці 2. Зростання матеріаломісткості продукції	1. Фізичний знос устаткування 2. Відсутність системності в дослідженні рівня збуту

*Розв'язання*

1. Проранжуємо фактори внутрішнього впливу за значенням (табл. 24). Вихідні дані матимуть вид, що наведений у табл. 25.

Таблиця 24 – Фактори внутрішнього середовища підприємства

Група факторів	Фактор у складі групи	
Виробництво	Потужність устаткування	1
	Витрати на одиницю продукції	
	Рентабельність продукції	
	Ефективність використання устаткування	
	Зміни трудомісткості продукції	
	Джерела і строки постачання ресурсів	
	Тип і строки служби устаткування (фізичний знос)	
	Інноваційні можливості	
	Нормування робіт	
Рівень браку		
Фінансовий стан	Активи підприємства	2
	Дебіторська заборгованість	
	Валовий дохід	
	Прибуток	
	Джерела грошових надходжень	
	Показники балансу	
Маркетинг та збут товарів	Номенклатура продукції	3
	Розмір і сегментація ринку збуту	
	Рентабельність продажу	
	Ефективність експорту	

	Організація продажу і сервісу	
	Ефективність рекламних компаній	
	Ефективність маркетингових досліджень	
	Цінова політика	
Конкурентоспроможність продукції	Рівень якості	4
	Асортимент	
	Експлуатаційні показники	
	Показники технологічності	
	Стандартизація та уніфікація продукції	
Конкурентний потенціал підприємства	Фондовіддача	5
	Ефективність технології виробництва	
	Модернізація устаткування	
	Ефективність інформаційних ресурсів	
	Продуктивність праці	
Екологічна безпека	Охорона праці	6
	Охорона повітряного басейну	
	Охорона водних ресурсів	
	Охорона земель	
Соціальна ефективність	Професійно–кваліфікаційна структура	7
	Плинність кадрів	
	Система стимулювання праці	
	Система соціальної захищеності кадрів	
	Система підбору та навчання кадрів	
Імідж підприємства	Імідж керівника	8
	Імідж персоналу	
	Якість обслуговування клієнтів	
	Завершеність офісу	

Таблиця 25 – Вихідні дані після ранжування факторів за задачею 4

Можливості (O)	Сильні сторони (S)
1. Модернізація виробництва (O5) 2. Отримання фінансової незалежності (O2)	1. Гнучка цінова політика (S3) 2. Низькі витрати на одиницю продукції (S1)
Загрози (T)	Слабкі сторони (W)
1. Може знизитись продуктивність праці (T5) 2. Зростання матеріаломісткості продукції (T4)	1. Фізичний знос устаткування (W1) 2. Відсутність системності в дослідженні рівня збуту (W3)

2. Побудуємо SWOT – матрицю парної взаємодії факторів та проведемо нумерацію полів. Також проведемо оцінку впливу полів SWOT–матриці. Результати ранжування надані на рис. 5.

		Можливості (O)		Загрози (T)	
		O2	O5	T4	T5
Сильні сторони (S)	S1	S1*O2 1	S1*O5 2	S1*T4 3	S1*T5 4
	S3	S3*O2 5	S3*O5 6	S3*T4 7	S3*T5 8
Слабкі сторони (W)	W1	W1*O2 9	W1*O5 10	W1*T4 11	W1*T5 12
	W3	W3*O2 13	W3*O5 14	W3*T4 15	W3*T5 16

Рисунок 5 – SWOT– матриця впливу факторів та її оцінка за задачею 4

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 табл. 26.

Таблиця 26 – Матриця можливостей за задачею 4

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

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 табл. 27.

Таблиця 27 – Матриця загроз за задачею 4

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

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.

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 табл. 28.

Таблиця 28 – Стандартна таблиця варіантів стратегій для полів максимальної уваги за задачею 4

Номер поля	Фактори взаємодії визначеного поля		Варіант стратегії	Вид стратегії
1	S1*O2	S1 – Низькі витрати на одиницю продукції O2 – Отримання фінансової незалежності	1. Змінити політику ціноутворення і поставити мінімальний рівень цін на продукцію 2. Збільшити обсяг продажу і направити отриманий прибуток на погашення кредиторської заборгованості	Маркетингова стратегія  Фінансова стратегія
2	S1*O5	S1 - Низькі витрати на одиницю продукції O5 – Модернізація виробництва	1. Змінити політику ціноутворення і поставити мінімальний рівень ціни з обов'язковою передоплатою 2. Інвестор отримує передоплату на модернізацію виробництва	Маркетингова стратегія  Конкурентний потенціал підприємства
6	S3*O5	S3 – Гнучка цінова політика O5 – Модернізація виробництва	Те саме, що для поля п.2	Маркетингова стратегія  Конкурентний потенціал підприємства
16	W3*T5	W3 – Відсутність системності в дослідженні рівня збуту T5 – Зниження продуктивності праці	1. Створення групи з дослідження рівня збуту у відділі маркетингу 2. Збільшення обсягу продажу і виробництва продукції, затребуваної на ринку	Маркетингова стратегія Конкурентний потенціал підприємства

15	W3*T4	W3 – Відсутність системності в дослідженні рівня збуту T4 – зростання матеріаломісткості продукції	Те ж саме що для поля 16 3. Пошук нових видів продукції з низькою матеріаломісткістю й простою технологією виготовлення	Конкурентоспроможність продукції
11	W1*T4	W1 – фізичний знос устаткування T4 – зростання матеріаломісткості продукції	1. Модернізація устаткування 2. Пошук нових видів продукції з низькою матеріаломісткістю й простою технологією виготовлення 3. Ввести 100 % контроль витрат матеріалів при виробництві	Стратегія виробництва Конкурентоспроможність продукції

### 3 ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА

Ціль: 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.

Необхідно 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.

Необхідно 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.

Конкурентний статус 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 за формулою І. Ансоффа (перша модифікація формули КСП).

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:

$$\text{КСП}_{N(I \text{ модифікація})} = \frac{J_f - J_{кр}}{J_o - J_{кр}} \cdot N_B \cdot C_{пр}, \quad (11)$$

де  $J_f$  – фактичний рівень інвестицій підприємства в стратегічній зоні господарювання (визначається за плановими величинами інвестицій);

$J_{кр}$  – критичний рівень інвестицій, визначається на основі точки безбитковості бізнесу в конкретній зоні господарювання (рентабельність дорівнює «0»);

$J_o$  – оптимальний рівень вкладань, такий, що забезпечує максимальний рівень бізнесу.

$N_B$  – норматив можливостей підприємства.

$C_{пр}$  – коефіцієнт привабливості СЗГ (ринку).

$$N_B = \frac{P_\phi}{P_o}, \quad (12)$$

де  $P_\phi$  – оцінка фактичного потенціалу підприємства (в балах) в СЗГ;

$P_o$  – оцінка оптимального рівня потенціалу (максимальна ефективність бізнесу) (в балах).



$$C_{\text{пр}} = \frac{Q_{\text{продажу}}^{\phi}}{Q_{\text{продажу}}^{\text{max}}}, \quad (13)$$

де  $Q_{\text{продажу}}^{\phi}$  – фактичний обсяг продажу (роботи, послуг, продукції) в стратегічній зоні господарювання (СЗГ);

$Q_{\text{продажу}}^{\text{max}}$  – максимальна ємність СЗГ за обсягом продаж (продукції, робіт, послуг), визначається в т, кг, л, м, м<sup>2</sup>, м<sup>3</sup>, грн.

Друга модифікація формули, які використовуються для підприємств, які працюють на ринках конкуренції більше року або працюють в стратегічних зонах господарювання більше року.

$$\text{КСП}_{\text{II(модифікація)}} = k_J \cdot k_S \cdot k_{\text{пр}}, \quad (14)$$

де  $k_S$  – коефіцієнт ефективності діючої стратегії:

$$k_S = \frac{S_{\phi}}{S_o}, \quad (15)$$

де  $S_{\phi}$  – оцінка ефективності діючої стратегії, грн./1 грн. інвест.;

$S_o$  – максимально отриманий ефект в СЗГ максимального отримання (конкурентами), грн./1грн.інвест.

$k$  змінюється від 0 до 1.

Конкурентний статус підприємства (КСП) також змінюється від 0 до 1.

Нульовий конкурентний статус може бути тільки в першому випадку, якщо фактичні інвестиції будуть дорівнювати критичним.

$\text{КСП} = 0$ .

При  $\text{КСП} = 0$  – підприємство вважається неконкурентоспроможним в зоні.

Максимальний рівень КСП ( $\text{КСП}=1$ ) можливий у випадку, коли підприємство має оптимальний рівень інвестицій в зоні: оптимальний потенціал (оптимальна ефективність стратегії) і максимальний рівень продажів в зоні.

$\text{КСП} = 1$  – теоретичний показник оцінки конкурентоспроможності підприємства. Практично він може бути тільки в першому випадку, якщо підприємство має оптимальний обсяг продажу, є абсолютним монополістом.

Методика визначення конкурентного статусу:

1. Визначення коефіцієнта ефективності інвестицій в зоні.
2. Визначення коефіцієнта привабливості ринка в зоні.
3. Визначення формули розрахунку КСП (1 або 2 модифікація).  
Розраховується норматив можливостей або коефіцієнт ефективності діючої стратегії.
4. Формуються напрямленість розвитку стратегії на основі КСП по матриці МакКенсі (табл. 29).

Таблиця 29 – Матриця МакКенсі

КСП (конкурентний статус підприємства)	0,8÷1,0	Розширення бізнесу, вилучення максимального прибутку	Збільшення інвестицій й розширення обсягу продажів в СЗГ	Утримати лідера позиції
	0,5÷0,79	Пошук нових видів діяльності в СЗГ або поступове згортання діяльності	Збільшення інвестицій в СЗГ й зміцнення позиції	Вилучення в максимального прибутку без розширення бізнесу в СЗГ
	0,01÷0,49	Пошук нових видів діяльності в СЗГ й згортання діяльності	Змінити профіль в СЗГ (новий ключовий напрям діяльності)	Збільшення інвестицій в ключовому напрямку діяльності
		Кпр= 0,01÷0,29	Кпр= 0,30÷0,59	Кпр= 0,60÷1,0
Кпр (коефіцієнт привабливості ринку)				

За допомогою матриці Маккінзі визначається напрямок дій в стратегічній зоні господарювання, а на основі цієї направленості визначається характер напрямів з реагування (послідовність діяльності з реалізації напрямів).

**Задача 5.** Визначити конкурентний статус підприємства (КСП) та сформувані конкурентні стратегії у стратегічній зоні господарювання (СЗГ). Вихідні дані для розрахунків надані у табл 30.

Таблиця 30 – 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

### Розв'язання

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

$$\begin{aligned}
 R_o(1) &= 54,6\% (0,546); \\
 I_o(1) &= 23534,70 \cdot (1 + 0,546) = 36\,384,60 \text{ грн.} \\
 I_o(2) &= 79736,84 \cdot (1 + 0,546) = 123\,273,20 \text{ грн.}
 \end{aligned}$$

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 (КПР) по зонам господарювання №1 і №2.

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

$$K_{ПР} (2) = 2200 / ( 16\ 000 * 0,15 ) = 0,917$$

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

Зона №1:  $K_I = 0,806$ ;  $K_{ПР} = 0,952$ ;  $NB = 0,78$ , тоді КСП – конкурентний статус підприємства.

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

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

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

6. Сформуємо спрямованість конкурентних стратегій за матрицею МакКінсі

Зона №1: КСП (1) = 0,599; КПР (1) = 0,952.

Спрямованість стратегії: вилучити максимальний прибуток.

Зона №2: КСП (2) = 0,655; КПР (2) = 0,917.

Спрямованість стратегії: вилучити максимальний прибуток.

7. Сформуємо конкурентні стратегії по зонам господарювання.

Зона господарювання №1. Стратегія:

Підняти обсяг продажу до 3200 шт.

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

Зона господарювання №2. Стратегія:

Підняти обсяг продажу до 2400 шт.

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

#### 4 ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентні позиції підприємства (КПП) визначаються за наступною методикою.

1. Сумарний ранг конкурентоспроможності ( $R_{\Sigma}$ ).

1.1. Для того, щоб його визначити, необхідно визначити ранг властивостей ( $R_i$ ).

1.2. Питома вага властивостей в загальній оцінці ( $Y_j$ ).

2. Параметри зони конкуренції:

2.1 Діапазон.

2.2 Крок.

- 2.3. Розміри секторів.
3. Побудова графіка зони конкуренції.
  - 3.1. Визначення позицій конкурентів.
  - 3.2. Визначення області і розміру активності конкурентів.
4. Вибір потенціальних конкурентів і загальної характеристики стратегії для них.
5. Розробка основних положень стратегії.

Розглянемо пошарово дану методику.

1. Сумарний ранг конкурентоспроможності ( $R_{\Sigma}$ ).

1.1. Ранг споживчих властивостей ( $R_i$ ) товару.

Ранги споживчих властивостей продукції, робіт або послуг, які представляє підприємство в зоні конкуренції, визначають експертним шляхом, обираючи спочатку критерії оцінки властивостей, а потім, виконуючи оцінку споживчих властивостей за сьома 7) бальною шкалою експертизи.

Всі показники якості або споживчих властивостей товару оцінюється експертами за 7-мі бальною шкалою від 1 до 7.

1 бал – max (найкращий)

7 балів – min (найгірший).

Виходячи з привласненої кількості балів споживчих властивостей експертами утворюється **ранг споживчих властивостей**, який дорівнює привласненій кількості балів.

1.2. Питома вага властивостей в загальній оцінці ( $Y_j$ ).

Всі споживчі властивості товару, представленого в зоні конкуренції, представляють собою в сукупності єдину систему споживання. При цьому кожна споживча властивість є елементом даної системи. Всі елементи системи мають відповідну значимість для споживачів. Тому одні елементи будуть більш вагомими, інші – менш в загальній оцінці системи. Якщо умовно уявити значимість всієї системи за 100 %, то кожний елемент (споживча властивість) буде мати свій відсоток значимості в даній системі, що й називається **питомою вагою властивостей в оцінці системи**.

Таким чином, **сумарним рангом споживчих властивостей продукту**, представленого на ринку, вважається сума рангів усіх споживчих властивостей, що приймають участь в оцінці, з урахуванням питомої ваги значущості. Сумарний ранг визначається за формулою

$$R_{\Sigma} = \sum R_i \cdot Y_j, \text{ бал} \quad (16)$$

і змінюється від 1 до n:

n – кількість споживчих властивостей, що беруть участь в оцінці;

$R_i$  – i-й ранг споживчих властивостей, що бере участь в оцінці;

$Y_j$  – питома вага  $i$ -ї споживчої властивості, що бере участь в оцінці.

У результаті виконання першого етапу методики визначення відповідної конкурентної позиції, в зоні конкуренції знайдені всі конкуренти окремо виділеного підприємства, які пропонують аналогічний продукт в зоні. Сумарний ранг споживчих властивостей визначається для кожного окремо взятого підприємства-конкурента.

2.1. Для визначення діапазону зони конкуренції виконують оцінку сумарних рангів споживчих властивостей конкурентів.

Для цього із усіх значень сумарних рангів обирають найбільшу суму рангу і найменшу суму рангу.

Підприємство з найменшим сумарним рангом – лідер, а з максимальним – аутсайдер.

$R_{\Sigma} = \min$  – лідер зони конкуренції ( $R_{\text{лідер}}$ )

$R_{\Sigma} = \max$  – аутсайдер зони конкуренції ( $R_{\text{аутсайдер}}$ )

Виходячи з цих даних є можливість розрахувати *параметри зони конкуренції*.

### **Параметри зони конкуренції**

Діапазон:

$$D = R_{\text{аут}} - R_{\text{лід}}, \text{ бал} \quad (17)$$

2.2. Відповідно теорії стратегії в зоні конкуренції існують наступні типи підприємств:

1. Підприємства, які займають лідируючі позиції.

2. Підприємства, які дещо не дотягують до лідерства, але прагнуть до нього.

3. Підприємства, які не мають лідируючих позицій, але мають достатній потенціал і можливості в майбутньому стати лідерами.

4. Підприємства, які займають найгірші позиції, практично втратили потенціал, але поки не є банкрутами.

Таким чином, зону конкуренції можна поділити на 4 рівні сектори. В кожному секторі розташовані окремі типи вищеписаних підприємств.

**Кроком зони конкуренції** є окремі розміри секторів зони.

Крок:

$$K = \frac{D}{4}, \text{ бал}, \quad (18)$$

де  $K$  – крок;

$D$  – діапазон.

2.3. Кожний сектор в зоні конкуренції має розміри і назву, що представлено в табл. 31.

Таблиця 31 – Характеристика секторів в зоні конкуренції

Номер сектора	Назва сектора	Розміри сектора
1	Коло лідера	$R_{лід} \div R_{лід} + Ш$
2	Зона очікування нападу	$R_{лід} + Ш \div R_{лід} + 2Ш$
3	Зона невикористаних можливостей	$R_{лід} + 2Ш \div R_{лід} + 3Ш$
4	Коло аутсайдера	$R_{лід} + 3Ш \div R_{аутс}$

### 3. Побудова графіка зони конкуренції.

**Графік зони конкуренції** – просторова схема розташування зон конкуренції і підприємств в ній (рис. 6).

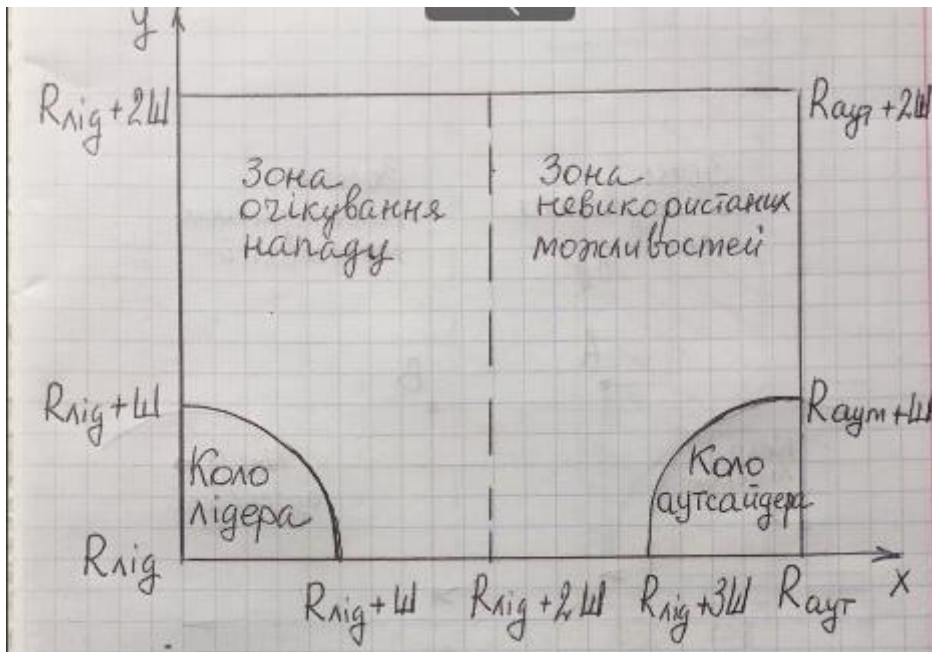


Рисунок 6 – Графік зони конкуренції

#### 3.1. Визначення позицій підприємств–конкурентів.

Позиції конкурентів в зоні визначаються в наступній послідовності:

1) За значенням  $R_{\Sigma}$  відкладаються на осі  $x$  величина цього  $R_{\Sigma}$ .

$$x = R_{\Sigma}. \quad (19)$$

2) Значення позиції по осі  $y$  визначається за табл. 32.

Таблиця 32 – Визначення позиції по осі у

Зона конкуренції	Значення позиції конкурента по осі у
Коло лідера	$y = R_{\Sigma}$
Зона очікування нападу	$y = R_{\Sigma}$
Зона невикористаних можливостей	$y = R_{\Sigma} - \text{Ш}$
Коло аутсайдера	$y = R_{\Sigma} - 2\text{Ш}$

### 3.2. Визначення потенціалу конкурентів й ступінь їх активності

**Потенціальними конкурентами** серед виявлених підприємств в зоні конкуренції вважаються тільки ті, які знаходяться зліва від даного підприємства, тобто потенційними конкурентами вважаються тільки ті підприємства, які мають краще значення сумарного рангу оцінки, ніж дане підприємство. Наприклад рис. 7.

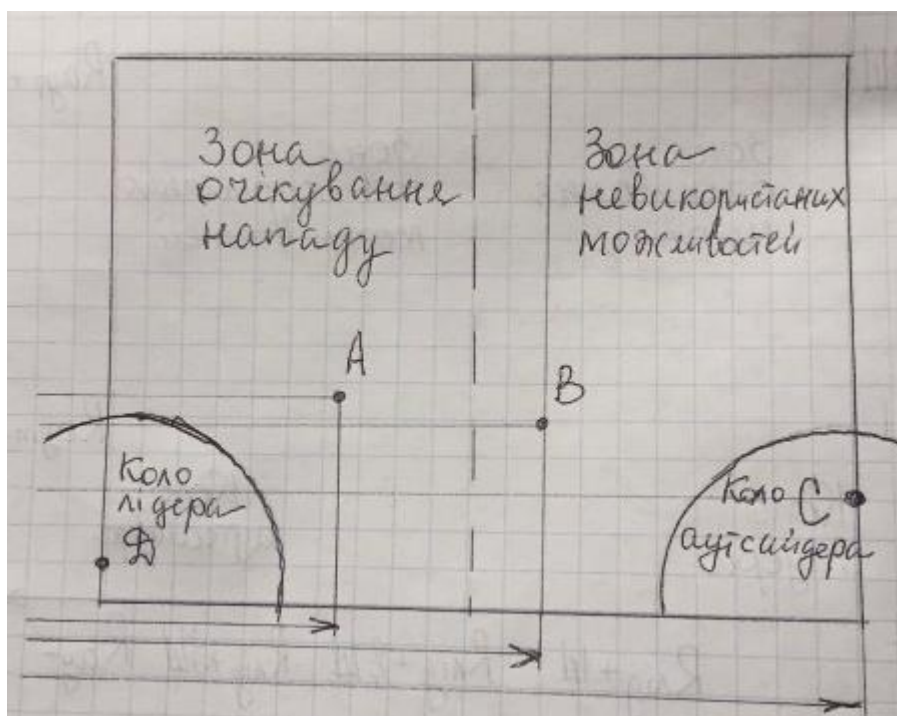


Рисунок 7 – Розташування потенціальних конкурентів

Для підприємства Д потенціальних конкурентів нема, тому що зліва від нього не виявлені інші лідери зони.

Для підприємства А підприємство Д є потенціальним конкурентом.

Для підприємства В потенціальним конкурентом є підприємство А і Д.

Для підприємства С потенціальними конкурентами є підприємства А, В і Д.



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

Для цього уявимо зону конкуренції у вигляді зон активності підприємств (рис. 8).

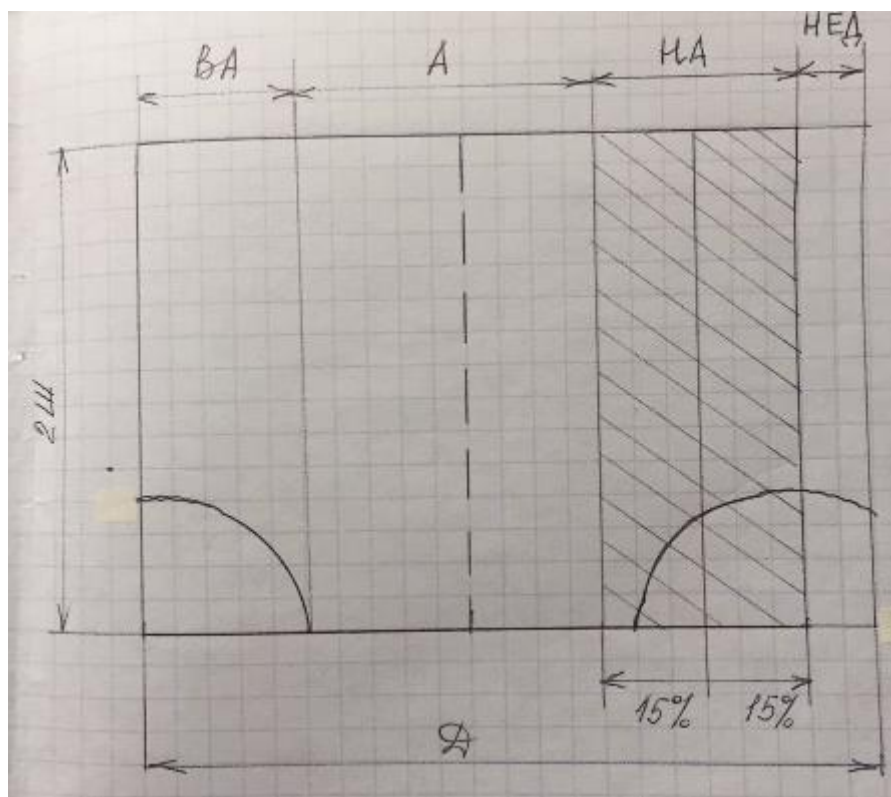


Рисунок 8 – Зони активності підприємств

Виходячи з наданої схеми зон активності конкурентів можна виокремити наступні **ступені і зони активності** підприємств.

**ВА** – зона високої активності конкурентів. Характеризується тим, що конкуренти мають високі показники конкурентоспроможності продукції, високий конкурентний потенціал діяльності. Тому конкуренти в даній зоні прагнуть постійно покращити своє конкурентне положення у зв'язку з тим, що має для цього значні можливості і велике бажання. Тобто конкуренти в даній зоні прагнуть бути абсолютними лідерами. Внаслідок цього активність конкурентної боротьби дуже висока, тому, щоб бути лідером в даній зоні, підприємству необхідно використовувати **нападаючу конкурентну стратегію**. Даній стратегії притаманна динамічність дій (короткі строки реалізації стратегії) і широта цілей, присліджуваних в конкурентній боротьбі.

**А** – зона активних конкурентів. Для даної зони характерні конкуренти, які прагнуть тільки підтримувати досягнутий рівень конкурентоспроможності і постійно прагнуть нарощувати свій

конкурентний потенціал для забезпечення в майбутньому лідируючого стану (стати лідером).

Зона має найбільш широкий діапазон, тому що підприємства прагнуть покращити своє становище інколи здійснюють не вірні дії, які погіршують їх конкурентне становище. В даній зоні підприємство повинно використовувати **нападно-оборонну конкурентну стратегію** по відношенню до потенціальних конкурентів в цій же зоні.

**НА** – зона низької активності конкуренції (зона активних аутсайдерів). Підприємства, які знаходяться в даній зоні практично втратили конкурентоспроможність, проте мають залишковий стратегічний потенціал, який може забезпечити їм в майбутньому зміну стану в зоні конкуренції в бік покращення свого становища.

До активних аутсайдерів підприємству слід використовувати **оборонну стратегію**.

**НЕА** – неактивна зона конкуренції. В дану зону входять підприємства аутсайдери., які повністю втратили активність діяльності, мають низьку конкурентоспроможність і характеризуються відсутністю стратегічного потенціалу для її відродження. Данні підприємства не включаються в перелік підприємств. Для яких слід розробляти конкурентні стратегії.

По відношенню до них ніяких стратегій не розробляється.

**Задача 6.** Визначити становище підприємства «Старт» в зоні конкуренції й сформулювати направленість й характер напрямів конкурентних стратегій даного підприємства по відношенню до потенційних конкурентів. Підприємство «Старт» має сумарний ранг  $R=3,12$  балів. Аутсайдер зони має  $R=6,87$  балів. В зоні виявлені наступні конкуренти (табл. 33).

Таблиця 33 – Підприємства, діючі в зоні конкуренції

Конкуренти	Ранг споживчих властивостей, бал				
	Ціна	Дизайн	Потужність	Витрати	Строк служби
«Березка»	3	4	2	5	6
«Дарина»	4	2	3	7	5
«Кріт»	6	3	1	2	3
«Самшит»	7	5	2	1	1
«Динамо»	1	2	2	1	1
Питома вага фактору, %	15	25	15	25	20

## Розв'язання

1. Визначення сумарного рангу підприємств–конкурентів:

$$R_{\Sigma} = \sum_{i=1}^n R_i \cdot \Pi_i \quad (20)$$

«Березка»:  $R_{\Sigma} = 3 \cdot 0,15 + 4 \cdot 0,25 + 2 \cdot 0,15 + 5 \cdot 0,25 + 6 \cdot 0,2 = 4,2$  бали

«Дарина»:  $R_{\Sigma} = 4 \cdot 0,15 + 2 \cdot 0,25 + 3 \cdot 0,15 + 7 \cdot 0,25 + 5 \cdot 0,2 = 4,3$  бали

«Кріт»:  $R_{\Sigma} = 6 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,25 + 1 \cdot 0,15 + 2 \cdot 0,25 + 3 \cdot 0,2 = 2,9$  бали

«Самшит»:  $R_{\Sigma} = 7 \cdot 0,15 + 5 \cdot 0,25 + 2 \cdot 0,15 + 1 \cdot 0,25 + 1 \cdot 0,2 = 3,05$  бали

«Динамо»:  $R_{\Sigma} = 1 \cdot 0,15 + 2 \cdot 0,25 + 2 \cdot 0,15 + 1 \cdot 0,25 + 1 \cdot 0,2 = 1,4$  бали

2. Визначимо параметри зони конкуренції:

Лідер:  $R_{\Sigma}$  "Динамо" = 1,4 бали

Аутсайдер:  $R_{\Sigma} = 6,87$  бали

Діапазон =  $R_{\text{аут}} - R_{\text{лід}} = 6,87 - 1,4 = 5,47$  бали

Будемо розглядати 4 зони конкуренції (табл. 34, 35).

$$\text{Крок} = \frac{D}{4} = \frac{5,47}{4} = 1,368 \text{ балів}$$

Таблиця 34 – Зони конкуренції

	Сектор	Параметри границь
1	Коло лідера	1,4 ÷ 2,768
2	Зона очікування нападу	2,768 ÷ 4,136
3	Зона невикористаних можливостей	4,136 ÷ 5,504
4	Коло аутсайдера	5,504 ÷ 6,87

Таблиця 35 – Підприємства зони конкуренції

Конкурент	X	Y
Береза	4,2	4,2–1,368=2,832
Дарина	4,3	4,3–1,368=2,932
Кріт	2,9	2,9
Самшит	3,05	3,05
Динамо	1,4	1,4
Старт	3,12	3,12

3. Будуємо графік зони конкуренції (рис. 9).

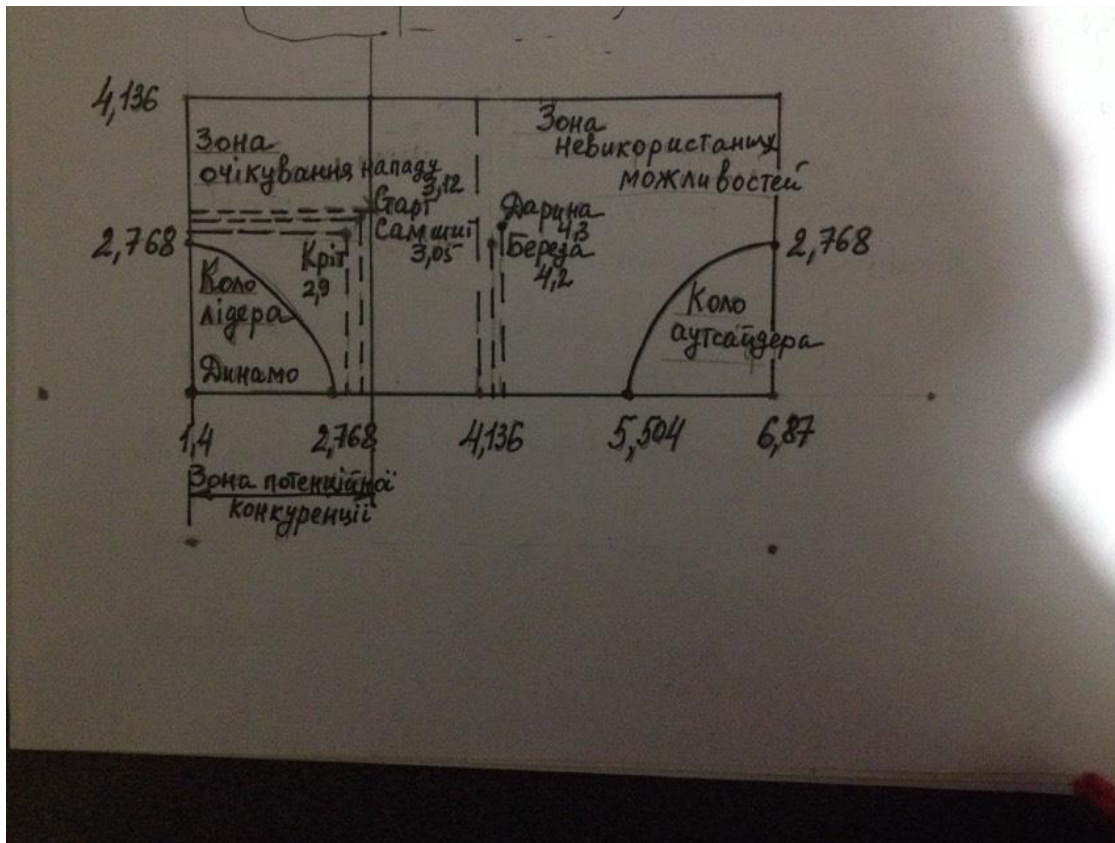


Рисунок 9 –Графік зони конкуренції

4. Виявлення потенційних конкурентів.

Потенційними конкурентами для підприємства «Старт» є підприємства: «Динамо», «Крит», «Самшит».

5. Визначення активності потенційних конкурентів в зоні конкуренції і направленість конкурентних стратегій для кожного потенційного конкурента (табл. 36).

Таблиця 36 – Направленість стратегій потенційних конкурентів

Потенційний конкурент	Направленість стратегій
«Динамо»	Напад
«Крит»	Напад + Оборона
«Самшит»	Напад + Оборона

6. Виходячи з направленості конкурентних стратегій визначимо характер заходів, що вносяться в конкурентні стратегії (табл. 37).

Таблиця 37 – Характер заходів, що вносяться в конкурентні стратегії

Тип конкурентної стратегії	Направленість і характер заходів
1. Нападна	<p>Направленість: гонка за лідером.</p> <p>Характер:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досягнення параметрів лідера за конкуруючими виробами.</li> <li>2. Формування структури управління підприємством за аналогією щодо структури лідера.</li> <li>3. Пошук інноваційних рішень покращення параметрів продукту лідера.</li> <li>4. Забезпечення реалізації можливих інновацій.</li> <li>5. Широка рекламна компанія щодо пропозиції споживачу в зоні конкуренції інноваційно–покращеної продукції</li> </ol>
2. Нападно + оборонна	<p>Направленість: нейтралізація й усунення тих, хто нападає.</p> <p>Характер:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка переваг нападаючих у порівнянні з даним підприємством в зоні конкуренції.</li> <li>2. Формування заходів щодо досягнення цих переваг й покращенню показників в порівнянні з підприємствами–нападниками.</li> <li>3. Розвиток інноваційного процесу багатократного покращення показників нападаючих й підтримка рівня цього розвитку.</li> <li>4. Постійний контроль за зміною параметрів нападаючих.</li> <li>5. Дія антидоти (розробка варіантів протидії) нападаючим для усунення їх переваг (антиреклама, шпигунство).</li> </ol>
3. Оборонна	<p>Направленість: обережність до сплячого лідера.</p> <p>Характер:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стовідсотковий контроль за усіма доступними параметрами активного аутсайдера.</li> <li>2. Прогнозування зміни параметрів активного аутсайдера в залежності від зміни ситуації в зоні конкуренції.</li> <li>3. Відстеження по інформаційній мережі дій і інноваційних пропозицій активного аутсайдера.</li> <li>4. Оцінка позицій активного аутсайдера кожні 3 місяця (квартал) й нанесення змін на графіку зони конкуренції.</li> <li>5. Формування заходів з реагування на можливі зміни параметрів активного аутсайдера.</li> </ol>

**Задача 7.** Визначити довжину вектору розвитку критерія  $K_3$ . ( $K_3$  – показник ефективності функції). Вихідні дані до задачі 7 (табл. 38).

Таблиця 38 – Вихідні дані до задачі 7

Номер критерія	Показники	Період реалізації		
		1 рік	2 рік	3 рік
1	Приріст обсягу реалізації	1	1	2
2	Приріст валового прибутку	2	2	3
3	Рентабельність продаж	3	2	2
4	Рентабельність інвестицій	2	1	2
5	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	2	1	3
6	Приріст чистого прибутку	2	3	3

### Розв'язання

Кожна функціональна стратегія в процесі реалізації проходить оцінку за 3-ма критеріями:

1. Критерій  $K_1$  включає показники, що виконують функції:

- а) використання потужностей;
- б) обсяг капітальних вкладень;
- в) використання фонду робочого часу;
- г) екологічна безпека;
- д) використання виробничих площ;
- е) втрата ресурсів.

2. Критерій  $K_2$  – показник результату розвитку функцій:

- а) відповідність реалізації плану;
- б) відповідність якості плану;
- в) відповідність номенклатури плану;
- г) відповідність асортименту плану;
- д) відповідність структури витрат нормативам;
- е) відповідність програми нормам витрат ресурсів.

Оцінка функцій за кожним критерієм відбувається шляхом порівняння отриманих результатів між собою

Найкращий результат – 1 місце

Середній результат – 2 місце

Найгірший результат – 3 місце.

1. Визначимо для кожного періоду реалізації функції стратегії суму місць, отриманих в ході експертної оцінки (табл. 39).

Таблиця 39 – Сумарні місць, отриманих в ході експертної оцінки

Сума місць	Рік реалізації		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
$\Sigma$	1+2+3+2+2+2=12	1+2+2+1+1+3=10	2+3+2+2+3+3=15

2. Визначимо довжину вектору розвитку критерія по кожному року реалізації (табл. 40).

$$B = 100 - (M_{\Sigma} - P_{\Sigma}) \cdot \frac{100}{P_{\Sigma} \cdot (N-1)}, \quad (21)$$

де  $M_{\Sigma}$  – сума місць оцінки за один рік;

$P_{\Sigma}$  – кількість показників оцінки за критеріями;

$N$  – загальний період оцінки стратегій.

Таблиця 40 – Довжина вектору розвитку критерія по кожному року реалізації

Вектор	Рік реалізації		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
$B_3$	$B_{31}=50\%$	$B_{32}=66,7\%$	$B_{33}=25\%$

$$B_{31} = 100 - (12 - 6) \cdot \frac{100}{6 \cdot (3-1)} = 100 - 6 \cdot \frac{100}{6 \cdot 2} = 100 - 6 \cdot \frac{100}{12} = 50 \%,$$

$$B_{32} = 100 - (10 - 6) \cdot \frac{100}{6 \cdot (3-1)} = 66,7 \%,$$

$$B_{33} = 100 - (15 - 6) \cdot \frac{100}{6 \cdot (3-1)} = 25 \%.$$

**Задача 8.** Побудуємо профіль розвитку функції по критерію  $K_3$  (задача 7) (рис. 10) й визначити втрачені резерви розвитку до кінця реалізації стратегії й абсолютний рівень розвитку функції.

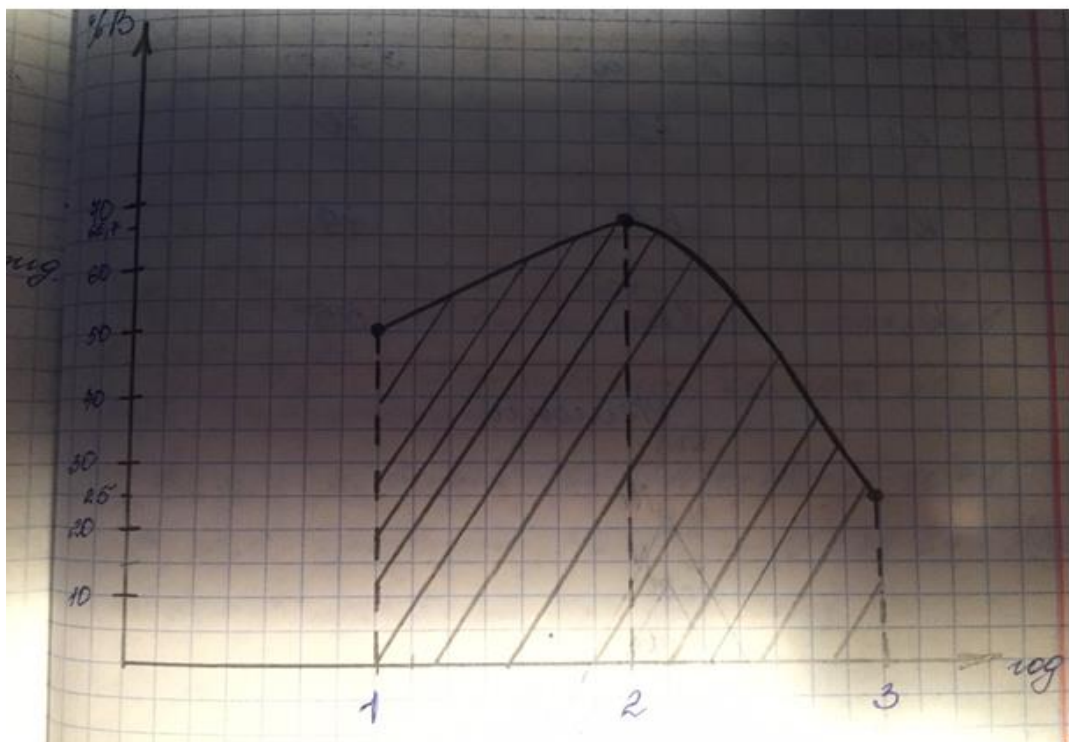


Рисунок 10 – Профіль розвитку функції по критерію  $K_3$

$$R_y = V_{\text{останній рік}} - V_{\text{попередній рік}} \quad (22)$$

$$R_y = 25 \% - 66,7 \% = -41,7 \%$$

Абсолютний рівень розвитку функції

$$A = V_{\text{max}} - V_{\text{min}}, \quad (23)$$

$$A = 66,7 - 25 = +41,7\%.$$

**Задача 9.** Побудуйте фактичний трикутник розвитку стратегій, трикутник стійких резервів, трикутник гармонії за наступними результатами розвитку функцій (табл. 41).

Таблиця 41 – Результати розвитку функцій

Критерій	Вектор розвитку	
	1-й рік	2-й рік
K <sub>1</sub>	45	70
K <sub>2</sub>	61	49
K <sub>3</sub>	82	55

*Розв'язання*

Фактичний трикутник розвитку стратегій, трикутник стійких резервів, трикутник гармонії за результатами розвитку функцій табл. 41 зображено на рис. 11.

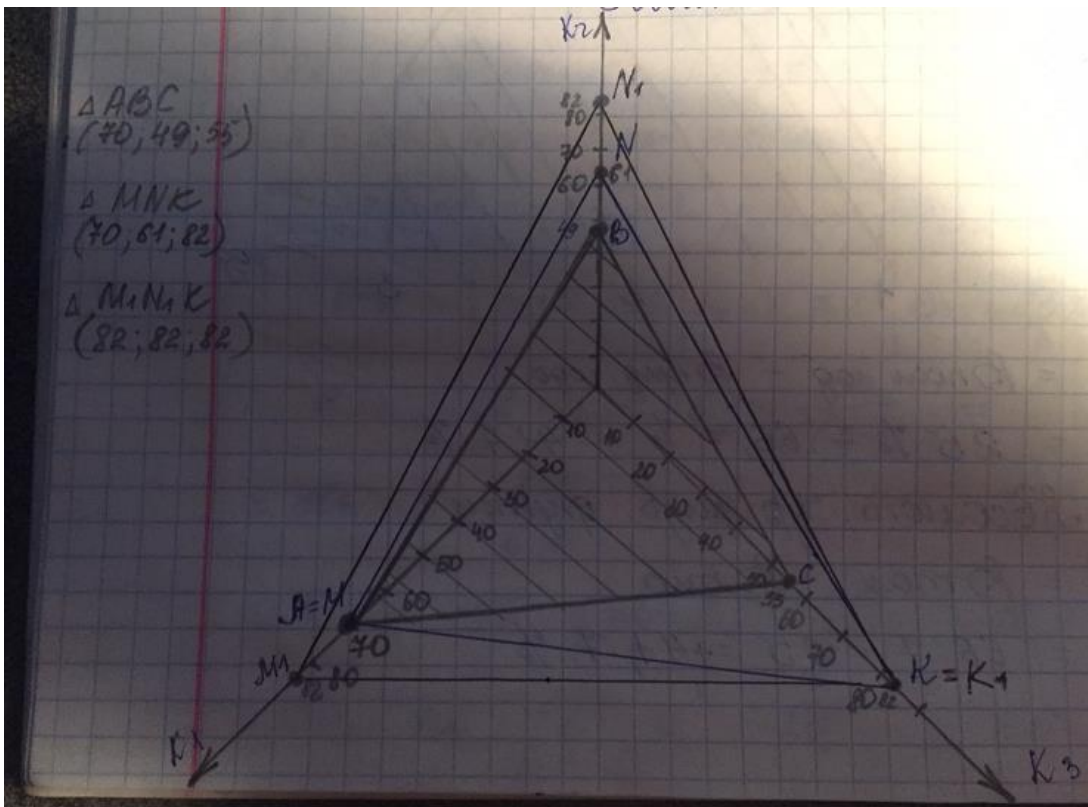


Рисунок 11 – Фактичний трикутник розвитку стратегій, трикутник стійких резервів, трикутник гармонії



$\Delta ABC$  – фактичний трикутник розвитку функцій. Будується за даними вектор розвитку 3 року реалізації.

$\Delta MNK$  – трикутник стійких резервів розвитку функцій будується за даними max рівня розвитку кожного критерія по останнім 2-м рокам.

$K_1$  – втрачених резервів нема, тому що  $M=A$ .

$K_2$  – втрачені резерви [ $B-N=49-61=-12$ ]

$K_3$  – втрачені резерви [ $C-K=55-82=-27$ ]

$\Delta M_1N_1K_1$  – трикутник гармонії. Будується за даними абсолютних максимумів розвитку 3-критеріїв.

Гармонія передбачає однаковий рівень розвитку 3-х критеріїв.

Для розвитку критерія  $K_1$ :  $M_1-M=82-70=8$

Для розвитку критерія  $K_2$ :  $N_1-N=82-61=21$

Для розвитку критерія  $K_3$ :  $K_1=K_3$ .

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. **Довбня, С.Б.** Стратегія підприємства. Частина 1: навчальн. посібник/ Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – 71 с.

2. **Довбня, С.Б.** Стратегія підприємства. Частина 2: навчальн. посібник/ Довбня С.Б., Найдовська А.О. – Дніпро : НМетаАУ, 2021. – 92 с.

3. **Піжук, О.І.** Стратегія підприємства: навчальн. посібник. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. – 390 с.

4. **Саєнко, М. Г.** Стратегія підприємства: підручник. – Тернопіль : «Економічна думка», 2006. – 390 с.

5. Стратегічний менеджмент: навчальн. посібник / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

6. **Швиданенко, Г. О.** Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко.– К. : КНЕУ, 2015. – 231 с.

7. **Шевченко, Л. С.** Стратегії підприємства: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка». – Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. – 148 с.

8. **Шимко, О.В.** Стратегія підприємства : навчальн. посібник / О.В.Шимко, С.М. Грибкова. – Краматорськ : ДДМА, 2009 – 132 с.

*Навчальне видання*

# **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Навчальний посібник**

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти

Укладачі: ПІДГОРА Єлизавета Олександрівна,  
ГІТІС Тетяна Павлівна,  
КАСЬЯНЮК Сергій Володимирович

За авторською редакцією

41/2023. Формат 60 x 84/8. Ум. друк. арк. 5,7.  
Обл.-вид. арк. 4,45. Тираж пр. Зам. № .

Видавець і виготівник  
Донбаська державна машинобудівна академія.  
84313, м. Краматорськ, вул. Академічна, 72.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК №1633 від 24.12.2003