

Міністерство внутрішніх справ України
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Н. О. Фісуненко
Т. В. Альошина
О. А. Сидоров

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Дніпро
2024

УДК 005.21(075)

Ф 63

*Рекомендовано до друку Науково-методичною
радою Дніпровського державного
університету внутрішніх справ
(протокол № 10 від 22.05.2024)*

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Вікторія ТОМАРЕВА-ПАТЛАХОВА, завідувач кафедри менеджменту Класичного приватного університету, доктор економічних наук, професор;

Марія БАГОРКА, завідувач кафедри маркетингу Дніпровського державного аграрно-економічного університету, доктор економічних наук, професор.

Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Сидоров О. А.

Ф 63 Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Н. О. Фісуненко, Т. В. Альошина, О. А. Сидоров. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 119 с.

ISBN 978-617-560-027-6

Представлено теоретичні та методологічні основи стратегічного менеджменту, особливості планування та управління в системі менеджменту та використання стратегічного аналізу як інструменту стратегічного менеджменту. Особливу увагу приділено опису кейс-завданням як інструменту сучасного етапу розвитку стратегічного менеджменту, застосування яких допоможе уникнути багатьох помилок підприємницької діяльності в Україні.

Навчальний посібник підготовлено для вдосконалення засвоєння теоретичних знань здобувачів вищої освіти щодо особливостей реалізації та підвищення оцінки ефективності системи стратегічного управління діяльністю підприємства як єдиного цілого механізму його розвитку.

Навчальний посібник підготовлено відповідно до освітньо-професійної програми «Фінансово-економічна безпека та ризик менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» та призначений також для науково-педагогічних працівників, фахівців-практиків у галузі менеджменту, а також широкого загалу читацької аудиторії, зацікавленої в пізнанні особливостей стратегічного менеджменту.

ISBN 978-617-560-027-6

© Автори, 2024

© ДДУВС, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	6
Тема 2. ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	10
Тема 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	19
Тема 4. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	33
Кейс 1. KWIK SAVE GROUP PLC	46
Кейс 2. BEN & JERRY'S HOMEMADE ICE CREAM JNC	58
Кейс 3. DERWENT VALLEY FOODS (DVF)	63
Кейс 4. АТ «ХОЛОД»	67
Кейс 5. DANSK TYGGEGUMMI FABRIK A/S	80
Кейс 6. SAINSBURY HOMEBASE	80
Кейс 7. КОМПАНІЯ «КОКА-КОЛА»	81
Кейс 8. ГОТЕЛЬНА МЕРЕЖА «ХІЛТОН»	82
Кейс 9. КОНЦЕРН «ДАЙМЛЕР-БЕНЦ»	83
Кейс 10. SAINSBURY HOMEBASE	84
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	117

ВСТУП

Стратегічний менеджмент є сферою науки і практики управління, що швидко розвивається, яка виникла у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища функціонування організації. Дії організацій та їхніх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються.

Все ширше визнається необхідність свідомого управління змінами на основі науково-обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, пристосування до цілей організації, до зовнішніх умов, що змінюються. Так само і сама організація повинна адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Стратегічний менеджмент є наукою про стратегічні аспекти управління організацією – принципи, методи та засоби досягнення цілей розвитку організації у довгостроковій перспективі.

Роль і значення стратегічного менеджменту за останнє десятиліття значно зросли, й у сучасних умовах саме ефективний стратегічний менеджмент забезпечує виживання організації.

Мета цього навчального посібника полягає не тільки у засвоєнні основних теоретичних аспектів стратегічного менеджменту, а й у вмінні застосовувати набуті практичні навички у будь-яких сферах економіки після опрацювання кейс-ситуацій та тестових завдань.

Для досягнення поставленої мети визначено коло завдань підготовки навчального посібника:

висвітлення основних положень стратегічного менеджменту на основі теоретичних матеріалів;

розробка тестових питань, що оцінюють засвоєння теоретичного та практичного матеріалу, сприяють міцнішому засвоєнню основних наукових понять та кейс-завдань, які дозволяють розвивати аналітичне мислення, практичні навички роботи з інформацією та розробки управлінських рішень; освоювати сучасні управлінські технології; підвищувати комунікативну компетентність та мотивацію до навчання й професійного розвитку.

Мета використання методу аналізу кейс-ситуацій: навчитися аналізувати проблемну ситуацію – кейс, що виникла за конкретного стану справ, і ухвалювати рішення. Також передбачається розвиток навички роботи з різними інформаційними джерелами, оволодіння вмінням критичного осмислення ситуацій, висування та розгляду

різноманітних альтернатив, обґрунтованого вибору найкращого, економічно доцільного рішення та подання одержаних результатів.

1. Рекомендовано читати кейс двічі: перший раз, щоб мати загальне уявлення, та вдруге, щоб добре розібратися у фактах.

2. Аналіз ситуації доцільно починати з виявлення ознак проблеми, скласти список проблем, з якими доведеться мати справу.

3. Пам'ятати, що коректна постановка проблеми потребує ясності, чіткості, а головне – чіткості формулювання.

4. Успіх у вирішенні проблеми залежить від вироблення різних способів дій у цій ситуації – альтернатив; підтримка пропозицій вирішення проблеми повинна здійснюватись за допомогою ґрунтовної аргументації.

5. Необхідною умовою для ухвалення остаточного рішення є розробка критеріїв вирішення проблеми – вимог щодо змісту альтернатив та їх обґрунтування.

6. Під час вибору кращого рішення (альтернативи) треба спиратися як на аналіз позитивних так і негативних наслідків кожного прийнятого управлінського рішення.

7. Під час складання програми діяльності необхідно орієнтуватися на початкові цілі та реальність їх здійснення.

8. На цьому етапі після презентації рішень під час спільної дискусії можна рекомендувати обговорити чотири питання: чому ситуація виглядає як дилема; хто ухвалював рішення; які були варіанти рішення; що треба було робити?

ТЕМА 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Стратегічний менеджмент полягає в діяльності, спрямованій на досягнення цілей організації через ефективне використання її потенціалу в умовах постійно змінюваного та невизначеного середовища. Ця діяльність орієнтована на економічно обґрунтоване досягнення довгострокових цілей підприємства через підтримання конкурентних переваг та адекватне реагування на зовнішні виклики.

Предметом стратегічного менеджменту є теоретичні та методологічні основи розробки стратегії підприємства, розглянутого як відкрита система.

Об'єктом стратегічного менеджменту є підприємство як складна, система, що розвивається, динамічно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, взаємодіючи з оточенням за принципом зворотного зв'язку.

Головна мета стратегічного менеджменту полягає у розробці та впровадженні стратегії, яка дозволить організації оптимально розвиватися та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Концептуальні завдання стратегічного менеджменту містять:

1. Аналіз зовнішнього оточення організації.
2. Внутрішню діагностику для визначення сильних та слабких сторін організації.
3. Формулювання місії та цілей організації.
4. Розробку, оцінку та вибір стратегічних альтернатив для ключових підсистем організації.
5. Деталізацію корпоративної стратегії та програми дій.
6. Реалізацію стратегії.
7. Оцінку результатів та внесення коректив у стратегічний план на основі зворотного зв'язку.

Стратегічний менеджмент досліджує різноманітні закони, принципи, моделі, технології та інструменти, що використовуються в процесі управління організацією. Це охоплює:

- закономірності та принципи стратегічного управління, які визначають поведінку та діяльність організації;
- моделі управління, що використовуються для аналізу та розробки стратегій;

- управлінські технології та ресурси, необхідні для ефективного впровадження стратегій;
- конструкції управління, організаційні структури, форми влади та стилі управління, які сприяють реалізації стратегічних завдань;
- методи здобуття та підтримки лідерських позицій на ринку.

Курс стратегічного менеджменту містить такі основні завдання:

- системний аналіз й оцінка положення підприємства в умовах стратегічного управління;
- опанування законами, закономірностями та принципами стратегічного управління;
- навчання генеруванню ідей, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організації;
- систематизація технологій стратегічного управління;
- розробка рекомендацій щодо застосування стратегічних управлінських технологій у практичній діяльності;
- аналіз результатів й оцінка ефективності використання стратегічних управлінських технологій організацією.

Основні завдання стратегічного менеджменту такі:

1. Визначення довгострокових цілей та перспектив розвитку, вибір комерційної діяльності та формування стратегічних напрямів.
2. Перетворення загальних цілей в конкретні завдання.
3. Реалізація вибраного стратегічного плану.
4. Оцінка виконаної роботи, аналіз ситуації на ринку, корекція основних напрямів діяльності у світлі нових можливостей та змінених умов.

Значення, основні засади та властивості стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент являє собою комплексний вид управління, що вирізняється складною внутрішньою структурою та сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, а також забезпечує пошук балансу між інтересами зацікавлених сторін.

Основні принципи стратегічного менеджменту:

Послідовність – цей принцип забезпечує систематичне виконання заходів, які ведуть до досягнення мети. Заходи, що реалізуються організацією, повинні бути чітко організовані у часі та просторі, що дозволяє формувати або змінювати параметри системи стратегічного менеджменту.

Досконалість – часто керівники зупиняються на півдорозі до ідеалу, вважаючи за краще напіврезультат замість повноцінного виконання поставлених завдань. Однак у стратегічному менеджменті мета повинна бути максимально амбітною, а процес її досягнення не допускає зупинок

або проміжних компромісів, оскільки високий рівень ефективності можливий тільки за умови постійних зусиль протягом усього процесу формування та реалізації стратегій.

Ефективність – є одним з ключових принципів, оскільки всі дії або бездіяльність у межах системи стратегічного менеджменту повинні оцінюватися через призму досягнутих результатів порівняно із затраченими ресурсами. Часто організації стикаються із ситуацією, коли витрати на реалізацію стратегії не компенсуються отриманими результатами, що вказує на недостатню ефективність.

Враховання ризику – управління ризиками не треба розглядати як загрозу, а радше як можливість. Ризик часто розглядається як фактор, який може перешкоджати досягненню бажаних результатів. Однак важливо пам'ятати, що всі учасники ринку працюють у схожих умовах, і зміни в зовнішньому середовищі, що породжують ризик, впливають на всіх ринкових гравців майже однаково. Той, хто зможе найкраще використати інструменти стратегічного менеджменту для перетворення цих змін на свою користь, отримає бажаний результат.

Системність – стратегічний менеджмент розглядає організацію як комплексну систему, що містить численні взаємопов'язані елементи. Зміни в одній частині системи можуть викликати зміни в інших, тому важливо, щоб усі складові стратегічного менеджменту були інтегровані та узгоджені.

Цілеспрямованість – цей принцип зорієнтований на досягнення балансу між інтересами всіх зацікавлених сторін через узгодження їх цілей в процесі корпоративного планування, розробки стратегій та оцінки результатів.

Унікальність – в умовах сучасного ринку, з його високим рівнем конкуренції, необхідно враховувати, що загальні підходи та інструменти стратегічного менеджменту можуть не бути однаково ефективними для всіх підприємств. Кожна організація повинна адаптувати ці інструменти до своєї специфіки, щоб виробити унікальні конкурентні переваги.

Гнучкість – оскільки зовнішнє середовище є динамічним, система стратегічного менеджменту повинна бути здатною до швидкої адаптації до цих змін. Гнучкість системи дозволяє організації ефективно реагувати на нові виклики та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі.

Для глибшого розуміння специфіки стратегічного менеджменту, зупинимося на ключових його характеристиках, до яких належать:

1. *Суб'єкти стратегічного управління.* Відповідальність за розробку та вибір стратегії покладається на вище керівництво організації.

Реалізація стратегії залучає менеджерів усіх рівнів та співробітників підприємства.

2. *Зміст місії.* Основне завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні довгострокового виживання організації шляхом розробки динамічного балансу з оточенням та задоволення потреб стейкхолдерів, включно із споживачами, акціонерами, керівництвом, співробітниками, партнерами тощо. У разі неприйняття стратегічного управління, місія підприємства полягає у виробництві товарів та послуг для отримання прибутку.

3. *Основна увага керівництва.* У разі стратегічного управління акцентують на моніторингу зовнішнього середовища, його змінах та адаптації до них, пошуку можливостей для конкуренції. У звичайному управлінні основна увагу надають внутрішнім проблемам організації.

4. *Фактор часу.* Стратегічне управління орієнтоване на довгострокову перспективу. У країнах зі стабільним середовищем підприємства можуть планувати стратегію розвитку на період від 5 до 15 років і більше. Проте оперативне управління передбачає розробку планів на середньо- та короткотермінову перспективу (1–2 роки), що сприяє реалізації загальної стратегії.

5. *Процес планування.* Стратегічне планування починається з аналізу потреб ринку, вивчення дій конкурентів та оцінки тенденцій розвитку галузі. У контексті звичайного управління планування ініціюється з внутрішнього аналізу можливостей та ресурсів організації.

6. *Критерії оцінки ефективності управління.* Під час звичайного управління акцентується на забезпеченні прибутковості та ефективному використанні виробничих ресурсів. У контексті стратегічного управління ключовими є своєчасність та точність реакції організації на зміни ринкових умов та вимог зовнішнього середовища.

7. *Підхід до управління персоналом.* У межах звичайного управління працівники розглядаються як один з ресурсів, виконавці визначених завдань. У стратегічному управлінні працівники вважаються основним активом організації, ключовим джерелом її розвитку, особливо якщо їхні професійні навички відповідають стратегічним завданням підприємства.

8. *Масштаби діяльності.* Стратегічне управління зазвичай зосереджене на середніх та великих підприємствах і включає формалізацію процесів, розробку та затвердження необхідних документів. У менших організаціях стратегічне управління може не мати такого ж рівня формалізації, воно часто здійснюється через невеликі, неформальні зустрічі з обговоренням довготермінових цілей та стратегій.

ТЕМА 2

ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Місія підприємства, її значення та правила формулювання в процесі стратегічного управління. Наприкінці 1980-х років у закордонному менеджменті загальні цілі компаній почали встановлювати в межах концепції «бачення», «місії» або стратегічного спрямування. Це розвивало концепцію «стратегічного мислення» як основу для діяльності компанії. Формулювання місії має важливе значення для управління, оскільки визначає довгострокову орієнтацію компанії та основні рішення стосовно узгоджених дій для реалізації «бачення» її розвитку.

Місія тісно пов'язана з такими поняттями, як «бачення» розвитку компанії та «філософія існування». Погляди менеджерів на види діяльності, якими організація планує займатися, та на довгостроковий курс розвитку формують стратегічне бачення. Воно дає чітке уявлення про те, «хто ми, чим займаємося і чого маємо намір досягти».

Стратегічне бачення і місія компанії відрізняють її від інших компаній, надаючи їй унікальні риси, напрям діяльності та шлях розвитку. Визначаючи мету створення й існування організації, місія додає діям працівників усвідомленість і цілеспрямованість, що дозволяє їм краще розуміти не тільки те, що вони повинні робити, але й чому вони це роблять.

У широкому розумінні місія – це філософія і призначення, сенс існування організації.

Філософія організації окреслює цінності, переконання і принципи, якими керується організація у своїй діяльності. Це невід'ємна частина управлінської діяльності, яка дозволяє організації осмислити своє майбутнє, зважаючи на наявне та бажане становище, на спосіб життя підприємства, що формує основу для мислення, інтелектуальної діяльності, визначаючи процеси, процедури, технології та зміст ухвалених рішень.

Призначення визначає дії, які організація планує здійснювати, і якою вона прагне бути у майбутньому.

Основні групи людей, чиї інтереси впливають на діяльність організації і повинні бути враховані під час формулювання її місії:

- власники організації;
- співробітники організації, які забезпечують її діяльність своєю

працею;

- покупці продукції організації (споживачі);
- ділові партнери організації;
- місцеве співтовариство, що взаємодіє з організацією, особливо в контексті формування соціального й екологічного середовища;
- суспільство загалом, представлене державними інституціями, що взаємодіють з організацією в політичній, правовій, економічній та інших сферах.

Місія організації повинна відображати інтереси всіх ключових груп суб'єктів. За Філіпом Котлером, розробка місії вимагає уваги до п'яти основних аспектів:

- 1) історія компанії, під час якої склалася її філософія, стиль роботи та позиція на ринку;
- 2) наявний стиль поведінки та діяльності власників та управлінської команди;
- 3) ринкові умови;
- 4) ресурси, доступні для досягнення цілей;
- 5) унікальні характеристики, які має організація.

Іноді організації неправильно формулюють місію, зосереджуючись на прибутку. Проте прибуток є результатом діяльності організації, а не її суть. Заява про те, що організація прагне до прибутку, не пояснює, в якій сфері це буде реалізовано. Місії, які орієнтовані лише на отримання прибутку, не допомагають відрізнити одне підприємство від іншого. Щоб зрозуміти справжнє значення місії компанії, треба знати, як і для кого організація планує заробляти прибуток.

Які ж основні причини формулювання місії та її вплив на діяльність організації?

По-перше, місія надає зовнішньому середовищу уявлення про сутність організації, що сприяє створенню та закріпленню її іміджу.

По-друге, місія являє собою фактор єднання всередині організації і сприяє розвитку корпоративного духу. Вона:

- визначає для співробітників спільні цілі і призначення організації;
- допомагає співробітникам ідентифікувати себе з організацією, стаючи відправною точкою для їхніх дій;
- допомагає сформулювати образ організації для споживачів, виражаючи філософію організації, її цінності та принципи, що становлять основу її діяльності.

По-третє, місія сприяє ефективнішому управлінню організацією, оскільки вона:

- визначає загальний підхід до розподілу ресурсів у організації та слугує основою для оцінювання їх використання;
- є підставою для встановлення цілей організації;
- розширює зміст діяльності співробітників, надаючи їм більше можливостей для використання різноманітних методів мотивації.

Місія організації, яка зазвичай формулюється її вищим керівництвом, часто створюється засновником організації. Місія не повинна містити конкретних вказівок про те, що і як саме треба робити в організації та в які терміни. Важливо, аби місія була сформульована максимально чітко, щоб була зрозуміла всім суб'єктам, що взаємодіють з організацією, особливо її членам. Зазвичай місія виражається у формі короткого та запам'ятовуваного вислову. Фахівці рекомендують використовувати прості та зрозумілі речення, доступні співробітникам і зовнішнім особам.

Під час формулювання стратегічного бачення та його вираження через місію треба врахувати три основних аспекти:

- чітке усвідомлення сфери діяльності, в якій працює організація;
- формулювання свого бачення та місії в ясний, натхненний та мотиваційний спосіб;
- знання того часу, коли необхідно змінювати стратегічний курс та місію компанії.

Часом складно однозначно визначити, до якої саме сфери бізнесу належить організація.

Чи є компанія ІВМ частиною комп'ютерного бізнесу (визначення, зосереджене на продукції), чи займається вона обробкою інформації та даними (визначення, зорієнтоване на послуги та задоволення потреб споживачів), чи вона належить до передової електронної промисловості (визначення, зосереджене на технологіях)? Чи належить Coca-Cola до індустрії безалкогольних напоїв, чи охоплює вона всю сферу виробництва напоїв, що вимагає від керівництва глибокого аналізу стратегічного становища продукції компанії на ринку, який включає фруктові соки, алкогольні напої, молоко, воду, каву та чай?

Для правильного формулювання місії треба звернути увагу на три ключові фактори:

- потреби покупців або що саме робити;
- групи покупців, для кого виробляються товари;
- технологічне і функціональне виконання, тобто яким чином задовольняються потреби покупців.

Отже, бізнес визначається за трьома конкретними аспектами: що робити, як це робити та чиї потреби задовольняти.

I. Продукти та послуги самі собою не мають значення для споживачів; вони перетворюються на бізнес лише тоді, коли задовольняють їхні бажання та потреби. Без існування попиту бізнесу не буває.

II. Важливим є визначення груп споживачів, оскільки це дозволяє зрозуміти, які географічні території та типи покупців охоплює організація.

III. Технологічне та функціональне виконання є ключовим, адже воно визначає, як організація планує задовольнити потреби клієнтів та яку кількість операцій містить ланцюжок від виробництва до розповсюдження.

Організація може спеціалізуватися на окремій частині ланцюжка, бути частково або повністю інтегрованою, тобто охоплювати весь ланцюжок «виробництво – розповсюдження».

Приклад: фірми Toys-R-Us і The Limited є фірмами однієї ланки: вони не виробляють те, що продають; Delta Airlines – також компанія однієї ланки: вона не випускає авіалайнери, на яких літає, не контролює аеропорти, в яких вони приземлюються. Delta вирішила обмежити свою діяльність переправлянням пасажирів. Великі нафтові компанії США цілком інтегровані: вони беруть під оренду свердловини, місця для пошуку нафти, добувають нафту, транспортують на власні очисні заводи, продають бензин і нафтопродукти через власну збутову мережу.

Отже, місія – це генеральна мета, яка визначає довгострокову орієнтацію організації на певний вид діяльності та відповідне місце на ринку. «Місце на ринку» аналізується з таких аспектів: які групи споживачів обслуговуються, які функції виконуються, та які виробничі процеси використовуються.

Місія підприємства формулюється на тривалу перспективу. Перегляд місії можливий у таких випадках: в разі кардинальної зміни умов зовнішнього середовища, коли поточна місія вичерпала себе; в разі зміни уявлень власників та менеджменту щодо призначення підприємства та його функціонування на ринку, а також під час окремих видів реструктуризації підприємства, таких як злиття, приєднання, поділ чи виокремлення.

Цілі організації та їх класифікація. Якщо місія організації встановлює загальні напрями та орієнтири, виражаючи суть її існування, то конкретний кінцевий стан, до якого прагне організація, в будь-який момент часу, фіксується у формі її цілей. Ці цілі вказують, що, скільки і до якого терміну повинно бути досягнуто, зосереджуючи увагу та енергію на необхідних досягненнях.

Ціль – це конкретний стан певних характеристик організації, якого вона прагне досягти протягом визначеного терміну.

Отже, ціль – це специфічний кінцевий стан організації, досягнення якого є бажаним, і на досягнення якого спрямована її діяльність. Ціль є елементом свідомої діяльності людини, який характеризується передбаченням, уявленням наслідків дій, способами досягнення потрібних результатів за допомогою вибраних засобів.

Практичний аспект формулювання цілей полягає в орієнтації на інтеграцію зусиль, що сприяє об'єднанню дій окремих осіб та організації в цілому в упорядковану систему чи процес.

Однак ціль не треба плутати з планом або прогнозом. Прогноз визначає напрями розвитку з різним рівнем ризиків, ціль визначає найоптимальніший стан системи в межах цих напрямів, а план вказує на способи досягнення цілі, етапи та кроки руху до них. Ціль вимагає всебічної якісної оцінки майбутнього стану системи, для якої вона розробляється, і повинна давати повне та комплексне уявлення про майбутній стан системи.

Значення цілей для діяльності організації виявляється в таких аспектах:

- цілі підтверджують існування та легітимність організації;
- цілі знижують невизначеність і сприяють адаптації до зовнішнього середовища;
- цілі стають відправною точкою для планування діяльності;
- цілі становлять основу створення організаційної структури;
- цілі є основою для системи мотивації, що застосовується в організації;
- цілі використовуються як база для контролю і оцінки результатів роботи співробітників, підрозділів і організації загалом.

У менеджменті функція цілепокладання є частиною функції планування, в межах якої визначаються цілі та методи їх досягнення. Встановленню цілей передуює стратегічний аналіз та прогнозування розвитку середовища, в якому діє організація.

Розробка цілей організації передбачає проходження чотирьох стадій:

Перша стадія. Цілі формуються залежно від стану зовнішнього середовища. Керівництво повинно прагнути передбачити майбутній стан оточення і встановлювати цілі відповідно до цього прогнозу.

Друга стадія. Під час встановлення цілей для всієї організації важливо визначити, які аспекти діяльності організації треба взяти за основу цілей. Ключове значення має система критеріїв, яка

застосовується під час визначення цілей організації. Також беруть до уваги цілі, які були встановлені на попередньому етапі, і наскільки вони сприяли досягненню місії організації.

Третя стадія. Встановлення ієрархії цілей передбачає, що досягнення цілей окремими підрозділами сприятиме досягненню загальних цілей організації. Ієрархія цілей повинна бути сконструйована так, щоб враховувати як довгострокові, так і короткострокові цілі.

Четверта стадія. Щоб ієрархія цілей стала ефективним інструментом виконання цілей організації, вона повинна бути доведена до рівня кожного працівника. У такій ситуації співробітники організації отримують розуміння не тільки того, чого вони повинні досягти, але й того, як результати їхньої роботи вплинуть на кінцеві результати діяльності організації, а також за що вони отримують винагороди чи догани.

Правильно сформульовані цілі повинні відповідати таким вимогам:

- реальність, конкретність, досяжність – це означає, що цілі не повинні бути нереалістичними чи перевищувати можливості виконавців. Нереалістичні цілі можуть демотивувати працівників і негативно впливати на діяльність організації. Цілі мають чітко визначати, що, коли і ким повинно бути досягнуто;

- вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх – цілі повинні містити стимулюючий фактор, що мотивує виконавців докладати зусиль для досягнення високих результатів;

- наукова обґрунтованість, погодженість – цілі повинні бути обґрунтовані з урахуванням об'єктивних законів розвитку середовища і об'єкта управління, збалансовуючи об'єктивні та суб'єктивні фактори цілеутворення;

- вимірюваність – цілі повинні бути сформульовані так, щоб можна було кількісно або якісно виміряти їх досягнення;

- однозначність для сприйняття, ясність – цілі повинні бути зрозумілі виконавцям, щоб вони могли ефективно знаходити способи їх досягнення;

- гнучкість, адаптивність – цілі повинні дозволяти корекції відповідно до змін у середовищі;

- прийнятність – під час визначення цілей необхідно враховувати соціальні норми, потреби, бажання, традиції та цінності суспільства;

- сумісність (взаємопідтримка) – цілі повинні бути сумісними у ієрархії (довгострокові відповідають місії, короткострокові підтримують довгострокові) і не суперечити одна одній;

– відображення змісту діяльності – процес встановлення цілей повинен задавати організації та її складовим зміст і порядок дій, що сприяють досягненню поставлених цілей.

Для успішного досягнення встановлених цілей необхідно зосередитися на процесах ідентифікації та адаптації.

Процес ідентифікації – це механізм, який забезпечує взаємозв'язок між особистістю та організацією через відображення цілей організації в особистих цілях окремих осіб.

Процес адаптації – це дії, що дозволяють індивідам впливати на цілі організації, адаптуючи їх до змінених обставин.

Багатоцільовий характер діяльності організації вимагає детального дослідження кожної цілі, її змісту, ролі в загальній діяльності організації та її підсистемах, а також взаємозв'язків і взаємовпливів між різними цілями.

Є багато класифікаційних груп, що визначають види цілей:

- за спрямованістю дій: зовнішні та внутрішні цілі;
- за напрямками діяльності на підприємстві: економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- за можливістю їх повного здійснення: «цілі створення» (створення матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (процесуальні цілі);
- за охопленням рівнів управління: цілі всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідумів;
- за часовими характеристиками: короткострокові, середньострокові, довгострокові;
- за можливістю кількісного визначення: формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані;
- за спрямованістю на види діяльності: стратегічні, тактичні, оперативні;
- за впливом на елементи підприємства: виробничі та управлінські;
- за характером діяльності: цілі функціонування та цілі розвитку;
- за пріоритетами: основні, побічні та підтримувальні;
- за вимірюваністю: кількісні та якісні.

Залежно від специфіки галузі, особливостей середовища та характеру місії, на кожному підприємстві встановлюються унікальні цілі за набором параметрів і кількісною оцінкою. Однак, незважаючи на різноманітність цілей, підприємства обов'язково визначають цілі в чотирьох основних сферах:

- прибутки підприємства та ефективність діяльності;
- робота з клієнтами та ступінь їх задоволеності;

- потреби та добробут співробітників;
- соціальна відповідальність.

На будь-якому великому підприємстві, що має кілька різних структурних підрозділів та рівнів управління, наявна ієрархія цілей, яка є декомпозицією цілей вищого рівня на цілі нижчого рівня.

Особливість ієрархічної побудови цілей полягає у тому, що:

- по-перше, цілі вищого рівня завжди мають більш широкий характер і більш тривалий часовий інтервал досягнення;
- по-друге, цілі нижчого рівня слугують засобами для досягнення цілей вищого рівня. Ієрархія цілей на підприємстві відіграє важливу роль, оскільки вона встановлює взаємозв'язки і спрямовує діяльність всіх підрозділів на досягнення головних цілей підприємства. Правильно побудована ієрархія цілей забезпечує те, що кожен підрозділ, досягаючи своїх цілей, робить вклад у загальний успіх підприємства.

Процедура декомпозиції цілей є трудомісткою і вимагає застосування спеціалізованих методів. Один з найпоширеніших методів – метод «дерева цілей», який схематично являє собою підпорядкованість і взаємозв'язок цілей, демонструючи поділ загальної цілі на підцілі, завдання та окремі дії.

Універсальних методів побудови «дерева цілей» немає. Способи його побудови залежать від характеру цілі, методологічного підходу, що використовується, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», його уявлень про завдання і сприйняття їхнього взаємозв'язку.

Під час створення «дерева цілей» треба дотримуватись таких правил:

- мета вищого рівня є основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня;
- цілі нижчого рівня є засобами досягнення мети вищого рівня і повинні бути сформульовані так, що їхня сукупність забезпечує досягнення вихідної мети.

Міжнародна теорія та практика розвинули та вдосконалили широкий спектр евристичних методів формулювання та аналізу цілей: «мозкова атака», «альтернативні сценарії майбутнього», «кібернетичні сесії», «вправи дилетантів», «метод Дельфі» тощо. Досвід демонструє, що використання сукупності методів дозволяє визначити цілі, які відповідають наявним вимогам до цілей розвитку та управління.

Процес визначення цілей організації. Процес визначення цілей організації передбачає кілька етапів, якщо йдеться про становлення загальної мети організації або системи підцілей для будь-якого підприємства, фірми чи компанії.

1. Виявлення та аналіз трендів у середовищі. Цілі значною мірою залежать від стану зовнішнього оточення та внутрішніх можливостей організації. Аналіз змін у сферах економіки, соціального життя, політики, науки та техніки допомагає визначити цілі, засновані на прогнозах розвитку. Виявлені тренди повинні враховуватися, хоча їх абсолютизація не є доцільною.

2. Вибір цілей організації в цілому. У процесі визначення цілей виникає питання про те, які цілі варто вважати пріоритетними. Особливу привабливість мають фінансові (наприклад, прибуток на інвестований капітал, прибуток на акціонерний капітал, збільшення частки ринку, зростання частки нових продуктів у загальних продажах) та маркетингові цілі.

3. Побудова ієрархії цілей через «дерево цілей» (рис. 1). Цей підхід дозволяє структурувати цілі, забезпечуючи їхній поділ та взаємозв'язок між різними рівнями управління в організації.

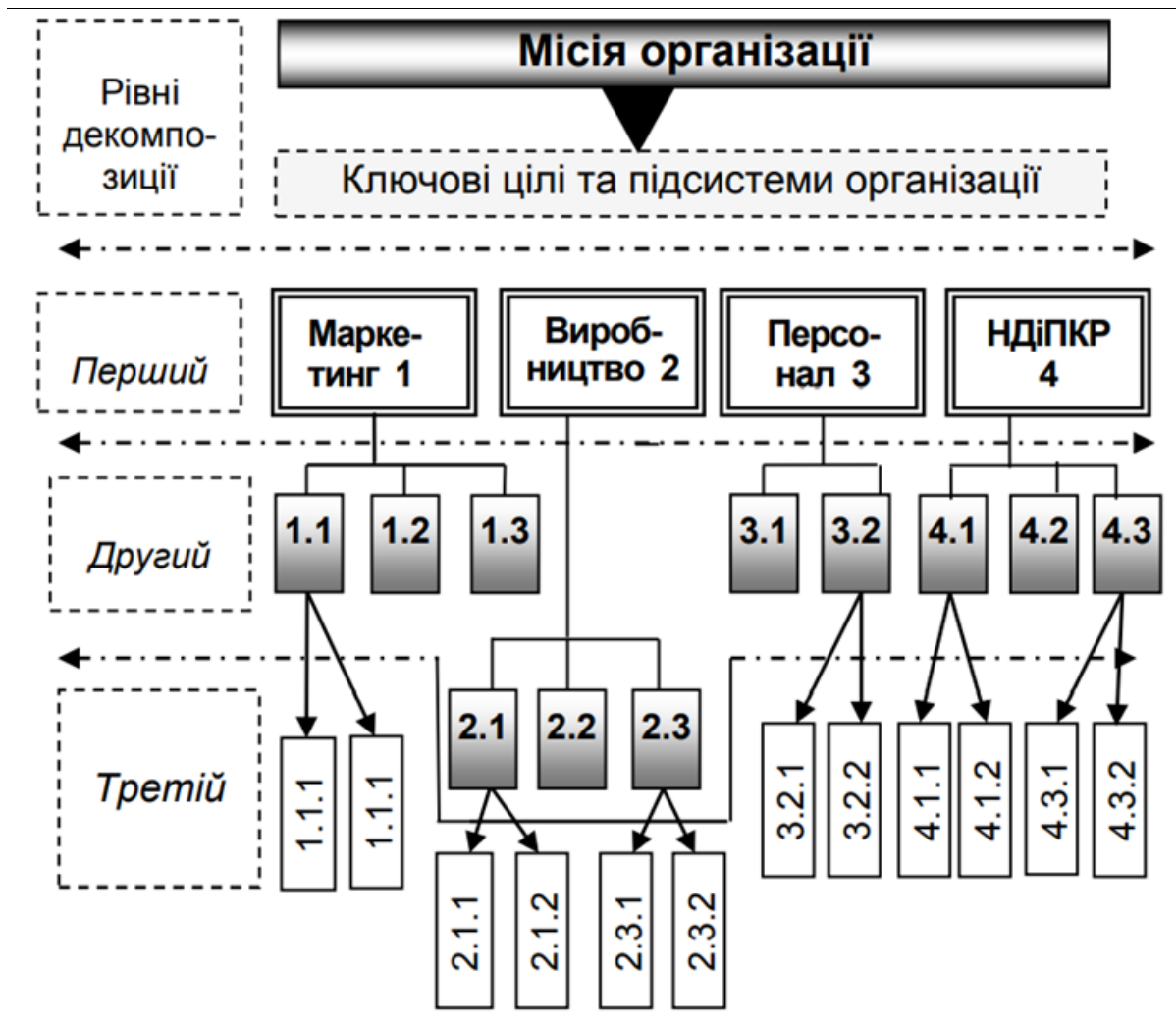


Рис. 1. Дерево цілей

За допомогою дерева цілей створюється упорядкована ієрархія цілей шляхом послідовної декомпозиції головної мети на підцілі відповідно до таких правил:

- загальна мета, розміщена на вершині графа, має описувати кінцевий результат;
- розгортання загальної мети в ієрархічну структуру цілей вимагає, щоб реалізація підцілей кожного наступного рівня була необхідною та достатньою умовою для досягнення мети попереднього рівня;
- під час формулювання цілей різних рівнів необхідно описувати бажані результати, а не способи їхнього отримання;
- підцілі кожного рівня повинні бути незалежними одна від одної;
- фундамент дерева цілей повинен містити завдання, які є формулюваннями робіт, призначених для виконання визначеним способом і в установленій термін. Кількість рівнів декомпозиції залежить від масштабів і складності поставлених цілей, структури, прийнятої в організації, та ієрархічної побудови її менеджменту.

ТЕМА 3

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета та принципи стратегічного планування. Процес стратегічного планування відіграє ключову роль у системі стратегічного управління. Більшість підприємств як на Заході, так і на Сході вдаються до стратегічного планування для того, щоб адаптувати себе до складних умов, які виникають як всередині, так і зовні організації. Основними причинами, які спонукають до звернення до стратегічного планування, є:

- необхідність адекватного реагування на зміни умов діяльності підприємства;
- потреба в інтеграції різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку децентралізації та диверсифікації, особливо конгломератної;
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їх підтримки у підприємств, які їх мають, або розробка їх в аутсайдерів; зростання рівня конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу і розвиток зв'язків з підприємствами, які вже застосовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати

складні завдання за допомогою стратегічного управління;

– розвиток теорії та практики стратегічного планування, які сприяють переходу від емпіричних методів до наукових підходів у прогнозуванні і плануванні майбутнього;

– доступність інформації через глобальні інформаційні мережі для аналізу сильних та слабких сторін підприємства, вивчення зовнішнього середовища та умов конкуренції;

– посилення інноваційних процесів, генерація нових ідей та їх швидке впровадження підприємствами;

– необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам і стимулювання розвитку підприємства.

Крім того, є макропроцеси, які сприяють розвитку стратегічного планування. Понад 40 країн розвивають свої економіки за допомогою п'ятирічних планів. Наприклад, в Японії було реалізовано 10 п'ятирічних планів, а у Франції п'ятирічні плани використовуються з 1947 року. Наявність таких планів спрямовує підприємства на конкретні напрями та стимулює їх до планування своєї діяльності.

Стратегічне планування – це систематизовані та відносно формалізовані зусилля всієї організації, що спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проєктів і програм.

Зі свого боку, розробка стратегічних планів як специфічний вид діяльності – це послідовний ітераційний процес, що містить кілька взаємопов'язаних етапів:

1. Визначення місії організації.
2. Встановлення (коригування) цілей.
3. Визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації.

4. Планування послідовності дій на довгий часовий період та їх закріплення у планах, проєктах і програмах, які слугують інструментами для досягнення цілей та реалізації стратегій.

5. Організація виконання планових завдань.

6. Облік, контроль та аналіз виконання завдань.

Останні два етапи маркують перехід до реалізації комплексної системи стратегічного управління, бо вони передбачають необхідність здійснення організаційно-аналітичної та контрольної-координаційної діяльності не тільки в структурах стратегічного планування, але й у тих підрозділах, де реалізуються заходи, визначені в стратегічних планах та

програмах.

Мета стратегічного планування полягає у визначенні чіткої послідовності дій для забезпечення ефективної роботи конкурентоздатного підприємства у довготривалій перспективі.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо вона відповідає таким основним принципам:

– цілевстановлення та цілереалізація – всі заходи та способи їхньої реалізації, що передбачені в системі стратегічного планування, повинні бути спрямовані на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу засвідчує ефективність планів, що важливі для досягнення результатів;

– багатоваріантність, альтернативність та селективність – здатність реагувати на змінне середовище через вибір заздалегідь обґрунтованих та визначених альтернатив;

– глобальність, системність, комплексність і збалансованість – зосередження на охопленні всіма стратегіями різних аспектів діяльності об'єкта і взаємозв'язку між ними; у межах стратегічного планування розробляється система рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміни ситуації зовні та всередині підприємства;

– наступність і послідовність – стратегічні зміни повинні впроваджуватися за певним порядком (як зазначалося, під час аналізу «стратегічного набору») з урахуванням досягнутих результатів і особливостей процесів та явищ;

– безперервність – стратегічна діяльність є складним процесом, припинення якого повертає підприємство до вихідної точки;

– наукова та методична обґрунтованість – використання науково-методичних підходів сприяє розробці реальних планів, узгоджених з умовами зовнішнього і внутрішнього середовищ;

– реалістичність, досяжність – врахування специфіки функціонування об'єкта, для якого розробляються стратегічні плани, та можливостей досягнення встановлених параметрів;

– гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію – врахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві, відповідно до «життєвих циклів» підприємства та його підсистем, що підтримується наявністю надійного зворотного зв'язку;

– ефективність і соціальна орієнтованість – з одного боку, забезпечення переваги результатів, передбачених плануванням, над витратами, необхідними для його реалізації; з іншого – вирішення не лише виробничих, а й соціальних проблем;

– кількісна та якісна визначеність – планування повинно давати чіткі орієнтири, які являють собою контрольні точки, забезпечуючи те, що планування не обмежується лише розрахунками показників, а й містить сутність запланованих процесів;

– довгостроковість заходів – орієнтація на вирішення складних проблем, які будуть у довгостроковій перспективі, і не можуть бути усунуті одномоментними заходами, що вимагає обґрунтованих, послідовних та комплексних дій.

Термін (часові параметри) стратегічного планування залежить від специфіки конкретного підприємства, його галузевої належності, а також рівня невизначеності та динаміки зовнішнього середовища. Наприклад, на підприємствах різних галузей цикли заміни технологічних процесів та оновлення продукції відрізняються; ці цикли зазвичай враховуються під час визначення періодів, на які розробляються стратегічні плани:

- лісотехнічне господарство – 10–20 років;
- транспортне машинобудування та автомобілебудування – 10–20 років;
- хімічна та фармацевтична промисловість – до 10 років;
- електротехнічна промисловість – 5–10 років;
- легка промисловість – до 5 років;
- виробництво ЕОМ – 2–3 роки та інші.

Збільшення «часового горизонту» не обов'язково сприяє підвищенню ефективності планів. Один із чинників (особливо для малих підприємств), що впливає на підвищення якості планів, є збільшення частоти планування внаслідок корекцій, вдосконалення змісту, що впливає на результат більше, ніж подовження періоду.

Визначення терміну стратегічного планування, корекція або перегляд стратегій залежать від конкретних умов, які також визначають ступінь деталізації стратегічних планів.

Основні переваги стратегічного планування становлять:

– зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, що передбачає організоване осмислення рішень замість спонтанного ухвалення, з прогнозуванням потенційних наслідків;

– орієнтація на пошук альтернативних варіантів для досягнення цілей, тобто вибір допустимих цілей у межах встановлених обмежень;

– визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, їх врахування під час формулювання стратегічних цілей і стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;

- свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності не тільки між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Переваги стратегічного планування не реалізуються автоматично. Як і будь-яке явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі неправильного використання можуть негативно вплинути на розробку та впровадження стратегічних планів.

«Пастки» стратегічного планування:

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процесів розробки стратегій та планів;
- надмірні витрати часу на розробку стратегічних планів, що призводить до запізнення в реакціях на зміни в середовищі;
- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, очікування, що сама наявність стратегії гарантує її реалізацію;
- завищення очікувань, створення нереалістичних планів, які не враховують специфіку об'єкта планування та можливості (зокрема, швидкість) впровадження змін;
- сподівання знайти «панацею» від усіх проблем та спрямування на це всіх зусиль і ресурсів, а не використання системного підходу до реалізації стратегічної діяльності.

Навіть якщо підприємство уникає всіх «пасток», воно може не досягти очікуваних результатів через помилки в організації планової діяльності.

Основні недоліки практичного використання системи стратегічного планування:

- відсутність необхідної інформації для ухвалення стратегічних рішень та розробки стратегічних планів, що призводить до низького рівня обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування, включно із сценаріями та методами ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...»);
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Аналіз переваг та недоліків стратегічного планування є

фундаментом для його подальшого вдосконалення. Останнім часом цей процес був спрямований на виявлення так званих бар'єрів стратегічного планування та формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

Бар'єри стратегічного планування та способи їх подолання. Є чимало об'єктивних та суб'єктивних факторів, які ускладнюють широке застосування системи стратегічного планування, досягнення високої обґрунтованості планів та забезпечення належного рівня їх виконання. Ці фактори можна класифікувати так:

- нерозвиненість теоретичних і методологічних основ розробки взаємопов'язаної системи планів;
- неспроможність виробничо-управлінської системи адекватно сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища та реагувати на них, використовуючи систему стратегічного управління;
- низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не ознайомлені із сучасними методами планування або не можуть їх ефективно застосовувати.

Також є інші негативні фактори, які визначаються як бар'єри стратегічного планування, що перешкоджають повноцінному використанню системи стратегічного планування без впровадження необхідних заходів.

Характеристика бар'єрів стратегічного планування. Негативний досвід. У країнах посткомуністичного простору сформувався негативний досвід директивного планування, який мав характер командно-адміністративного управління замість економічного. Усі плани, включно з тими, що на рівні підприємств мали економічні показники і формальний економічний характер, разом з тим, і процес їх розробки, виконання та контроль за виконанням був суворо регульований й адміністративно оформлений на рівні держави. Відходження від застарілих методів планування спричинило повне заперечення планування на рівні підприємств. На державному рівні в Україні триває розробка цільових комплексних програм галузевого, територіального та проблемного типу; у період 1992–1995 років були спроби розробки індикативних планів, які не були реалізовані через відсутність відповідних механізмів, і залишилися лише на папері. Злиття суб'єктивних та об'єктивних факторів призвело до відкидання «старих» планів і відсутності необхідних знань, вмінь та інформаційно-методичного забезпечення для складання нових, а також встановлення нових взаємовідносин. Зі «старої» системи лише частково використовуються фрагменти оперативних планів для виробничих підрозділів і короткострокові плани

для окремих управлінських рішень.

Нерозвиненість теорії та методів планування. Ситуація, в якій опинились українські підприємства, є складною та кризовою. Криза вітчизняних підприємств має свої специфічні ознаки (наприклад, стагфляція, неплатежі, потенційно великий ринок, низький рівень офіційних доходів, наявність значних «непрацюючих» заощаджень тощо), які не мають чіткого теоретичного визначення та методичної обґрунтованості. Поведінка підприємств із застарілим організаційно-економічним механізмом потребує наукових досліджень і розробки методів для їх перетворення у ринково-орієнтовані фірми з мінімальними втратами. Закордонний досвід не дає повних відповідей на ці виклики і потребує адаптації до українських умов.

Характеристика бар'єрів стратегічного планування. Складність, невизначеність середовища. Нестабільність та невизначеність процесів, які відбуваються в економіці України, є предметом дискусій серед фахівців на всіх рівнях. Ця ситуація сприймається як загрозна. Однак кожне підприємство завжди функціонує в умовах більшої чи меншої складності. Раптові зміни, технологічні, організаційні інновації, зростання конкуренції, а також вплив інших численних чинників створюють враження про неможливість адекватного оцінювання майбутніх можливостей та загроз, що ускладнює планування. Проте хоча планування діяльності підприємства у складному та динамічному середовищі є важким, це все ж таки можливо.

Небажання встановлювати цілі та оприлюднювати стратегії. Початком планування є мета, що визначає напрям діяльності підприємства. Без чітко визначених цілей немає усвідомленого розвитку. Однак не кожне підприємство використовує обґрунтовані цілі у своїй діяльності. Небажання чи невміння встановлювати цілі може бути зумовлене різними причинами:

- недооцінка необхідності цільової спрямованості управління, значення мети як системоутворювального, мотиваційного, планово-контрольного елемента;
- складність процесу цілевстановлення та реалізації цілей;
- небажання брати на себе відповідальність за результати досягнення або недосягнення мети;
- страх помилитися і втратити авторитет серед колег та підлеглих, оскільки відсутність чітких цілей дозволяє списати всі невдачі на об'єктивні фактори;
- відсутність знань і здібностей для встановлення цілей, а також недоліки у системі мотивації, які б сприяли усуненню цих недоліків.

Нерозуміння важливості цільової спрямованості діяльності може призвести до спростування стратегій і, як наслідок, до відмови від планування взагалі.

Свідома відмова від стратегічної визначеності. Це може бути викликано перевагами «ручного управління», що часто слугує синонімом неконтрольованої діяльності.

Обмеження (матеріальні, час і гроші). Швидке та всеохоплююче втілення цілей, встановлених у планах будь-якого рівня, завжди ускладнене різноманітними обмеженнями. Це усвідомлення стає бар'єром у процесі планування, адже для багатьох керівників і плановиків у сучасних умовах планування асоціюється із «зайвою роботою», коли неможливо створити якісний план через множинність «непереборних» обмежень. До загальних обмежень належать урядові заходи щодо регуляції певних галузей, екологічні норми, обмеженість ресурсів, включно з кваліфікованими людськими ресурсами, високий рівень конкуренції, нерозвиненість методів сучасного планування та нестача інформації. Кожне підприємство повинно враховувати ці обмеження у планах та передбачати заходи щодо їх пом'якшення або усунення, що не завжди легко здійснити. Труднощі та матеріальні обмеження відштовхують керівників від планування. Кожне з обмежень має свій рівень ризику, який доцільно визначати для ухвалення рішення про доцільність заходів щодо їх зменшення.

Час і гроші є основними обмеженнями в планах, проте ці параметри разом з цілями є критеріями, що визначають якість планів. Вони є взаємодоповнюючими чинниками: можна заощадити час, сплативши за інформацію про ринок, замість проведення власних маркетингових досліджень; можна заощадити гроші, поліпшивши організацію робіт і скоротивши час на виконання завдань (наприклад, через кооперацію). Загалом план є інструментом, що дозволяє систематизувати список робіт з певними витратами в часі для досягнення мети.

Бар'єр полягає в тому, що важко зв'язати послідовність робіт, виконавців і співвиконавців, пам'ятаючи про необхідність економії часу та витрат, а також інших обмежень, про які вже йшлося вище.

Подолання бар'єрів. Як уже зазначалося, наявність бар'єрів у плануванні зумовлене об'єктивними та суб'єктивними причинами, тому їх можна подолати, впливаючи на всі аспекти планової діяльності підприємства.

Основним бар'єром є недорозвиненість теоретичних та методологічних засад розробки планів у перехідній економіці. Деякі елементи соціалістичного планування, такі як процеси цілепокладання,

централізована координація та кооперація діяльності, певна ініціатива трудових колективів у розробці планів і програм, можуть бути ефективно використані в нових умовах. Однак перехід до нової системи управління економікою, розвиток процесів приватизації, які супроводжують створення незалежних підприємницьких суб'єктів, вимагає розробки нових підходів і методів планування та їх освоєння.

Розробка, адаптація та вивчення сучасних методів прогнозування та планування створюють основу для формування обґрунтованих планів діяльності підприємства та забезпечують його стабільність у довгостроковій перспективі.

Початок процесу подолання бар'єрів «згори». Традиційно вважається, що перетворення повинні розпочатися з верхніх щаблів влади та керівництва кожного підприємства. Кожен керівник повинен усвідомити значення планування та планового розвитку системи, якою він управляє. Сучасне стратегічне планування, що відповідає особливостям нестабільного, невизначеного середовища і потребує значних змін виробничого потенціалу, є надійним. Тому керівники повинні опанувати методи формулювання місії, розробки стратегій, планів і програм. Зусилля керівників у цьому напрямі створюють необхідні передумови для підвищення планового характеру розвитку підприємства, визначають потребу в плануванні на кожному рівні підсистеми та для кожного працівника.

Визнання наявності обмежень. Визнання того, що планування не є універсальним засобом для негайного вирішення всіх проблем підприємства, допомагає розробляти системи планів та програм. План – це інструмент, який визначає перспективу розвитку об'єкта, зважаючи на нормативно-законодавчі, часові та ресурсні обмеження. Плани повинні містити заходи для пом'якшення або уникнення цих обмежень. Треба розуміти, що не всі проблеми можна вирішити протягом планового періоду, але це не зменшує значення планування. Плани необхідні кожній системі, яка розвивається, щоб свідомо підходити до визначення сутності та порядку дій для досягнення цілей.

Визнання обмеженості планів і наявних обмежень, що перешкоджають досягненню бажаних темпів розвитку, є важливим кроком до успішної діяльності та реалізації вибраних стратегій. Без такого визнання будь-який план перетворюється на безпідставні сподівання і документи, які не зобов'язують до дій. Усвідомлення досягається через навчання керівників та поширення досвіду успішних фірм, де планування є необхідним елементом діяльності.

Встановлення ефективних зв'язків (із зовнішнім середовищем та

всередині організації). Для побудови ефективної системи планування недостатньо ініціювати процес тільки «згори». Ефективні та обґрунтовані плани можна розробити лише за участі всіх зацікавлених підсистем всередині підприємства та зовнішніх організацій, які надають необхідну інформацію, беруть участь в узгодженні інтересів, вносять пропозиції щодо змісту планів і механізмів їх виконання. Ці питання можна вирішити лише за допомогою добре налагоджених комунікаційних зв'язків, які встановлюються у передплановій стадії, розвиваються та зміцнюються (або розриваються) у процесі розробки планів, особливо довгострокових. Тип та форми комунікацій залежать від умов середовища, в якому функціонує підприємство, та складності внутрішньої системи зв'язків.

Участь усіх підсистем підприємства у плануванні. Значущим є той факт, що кожна посадова особа, залучена до реалізації планів, має змогу впливати на темпи, порядок і зміст виконання окремих заходів, при цьому такий вплив може бути як позитивний, так і негативний з огляду на загальні інтереси підприємства. Аби уникнути спотворення планів на стадії їх виконання та розширити «поле альтернативних рішень» під час їх розробки, доцільно залучати якомога більше фахівців – представників різних зацікавлених сторін. Це дозволяє підвищити обґрунтованість планів, забезпечити їхню координацію та зменшити опір з боку учасників розробки планів, оскільки вони сприймають їх як власні розробки, шукають більш раціональні шляхи і способи виконання завдань та планів загалом. Залучення широкого кола фахівців до розробки планів можливе і завдяки формальним процедурам – створенню графіків надходження інформації та проведенню зустрічей за участю окремих посадових осіб.

Контроль, аналіз та вдосконалення планування. Наявність у підприємства довго-, середньо- та короткострокових планів вимагає послідовності та взаємозалежності окремих типів, підрозділів і заходів різних планів. Динамічне середовище створює умови, за яких коригування планів є необхідним. Це особливо стосується короткострокових планів, але, залежно від масштабу змін, може потребувати змін у планах середньо- та довгострокових. Вносити корективи можна лише на підставі достатніх обґрунтувань. На стадії розробки планів повинні бути передбачені процедури внесення змін (умови, відповідальні особи, терміни, порядок внесення), при цьому корективи не повинні сприйматися як «порушення правил», особливо коли нові заходи сприяють вдосконаленню планів.

Розробка альтернативних планів та порядок їх застосування. Гнучкість плану має свої межі, і відхилення від прогнозованих подій

можуть бути значними. Наявна система планів, розроблена на основі певного сценарію, може стати неадекватною до змінених умов. У таких випадках, аби уникнути управлінської кризи, керівництво може перейти до використання альтернативних (запасних) планів, які краще відповідають новій ситуації. Ефективне управління полягає у здатності забезпечити плавний перехід до інших планів з мінімальними втратами. Це можливо, якщо:

- альтернативні плани на підприємстві регулярно розробляються та коригуються;
- є постійний моніторинг взаємозв'язку між чинними та альтернативними планами;
- механізми реалізації основних та альтернативних планів є однаковими або дуже схожими;
- персонал підприємства активно бере участь у розробці та коригуванні альтернативних планів і готовий до їх реалізації;
- альтернативні плани узгоджені з усіма зацікавленими організаціями та особами, і перехід до їх виконання не сприймається негативно.

Вказані бар'єри та способи їх подолання не вичерпують усієї проблематики впровадження стратегічного управління в практику роботи вітчизняних підприємств, але можуть бути орієнтирами для визначення напрямів дослідження причин, які перешкоджають його ефективному застосуванню.

Поняття стратегічної одиниці бізнесу і портфеля підприємств. Чим більша різноманітність видів діяльності на підприємстві, тим складнішою є його структура управління. У класичному дослідженні провідних американських корпорацій американський історик підприємництва Альфред Чандлер виявив, що успішні корпорації розвивають свою структуру відповідно до зростання та еволюції. Чандлер визначив три послідовні етапи структурного розвитку, при цьому розвиток структури вважався реакцією на щораз більшу складність управлінських завдань.

Перший етап: проста структура. Підприємець засновує компанію для реалізації конкретної ідеї (товару чи послуги). Структура компанії дозволяє підприємцю безпосередньо керувати роботою кожного працівника, ухвалювати всі ключові рішення і бути обізнаним про всі події в організації. Така фірма має неформальну структуру, а планування, як правило, є короткотерміновим та реактивним. Сильними сторонами є гнучкість і динаміка підприємства, а слабкими – повна відповідальність підприємця за вибір стратегії та виконання оперативних завдань. Із

зростанням підприємства починається «криза керівництва», коли підприємець не може ефективно впоратися з усім спектром управлінських функцій.

Другий етап: функціональна структура. Підприємець замінюється або доповнюється групою функціональних менеджерів (НДДКР, виробництво, маркетинг, фінанси, персонал тощо). Це дозволяє розширити управління та зосередитись на кожній сфері діяльності. Однак під час переходу до виробництва нових продуктів можуть виникнути труднощі через так звану «кризу автономії», коли керівники нових галузей бізнесу потребують більшої самостійності в ухваленні рішень.

Третій етап: дивізіональна структура. На цьому етапі компанія структурована з орієнтацією на управління різними видами бізнесу. Із зростанням підприємств, їхньою диверсифікацією виробництва та розширенням географічної присутності вони переходять до галузевої структури з центральним штабом і децентралізованими оперативними підрозділами (бізнес-дивізіонами), кожен з яких є функціонально організованою компанією на другій стадії розвитку.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це внутрішній організаційний підрозділ, який відповідає за розробку стратегії фірми в одному або декількох сегментах цільового ринку.

Концепція сегментації ринку є ключовою для визначення стратегічних бізнес-одиниць. Сегмент – це частина ринку, де продукція компанії може знайти свого споживача. Характеристики, що об'єднують об'єкти в одному сегменті, містять спільні потреби або вимоги. Зазвичай сегменти ринку орієнтуються на певні групи споживачів.

Процес сегментації ринку становить визначення критеріїв поділу ринку на сегменти. Основні критерії:

- географічні (світовий ринок, ринок окремої країни, місцевий ринок);
- соціально-демографічні (стать, вік, рівень доходів, сімейний стан, соціальний статус);
- спосіб життя, хобі тощо.

Також ринок може бути сегментований за такими ознаками, як розміри, форми власності, галузі діяльності підприємств-споживачів. Для успішної сегментації ринку важливо мати добре розуміння правил ринку та поведінки його учасників:

- споживачі: мотиви їх поведінки, основні вимоги та уподобання;
- конкуренти: їх стратегії, продукція, ринкові дії.

Знання можливостей власного продукту також є критичним.

Визначення стратегічних бізнес-одиниць (СБО) здійснюється на

основі суб'єктивного вибору, але компанія General Electric сформулювала низку критеріїв для їх визначення.

1. СОБ потрібна розшифровка має відповідне коло клієнтів.
2. СОБ самостійно планує та здійснює виробничо-збутову діяльність, логістику.
3. Діяльність СОБ оцінюється з урахуванням прибутку та збитків.

СОБ були створені з метою стати ключовим елементом у процесі планування та реалізації довгострокових стратегічних програм на цільових ринках. Вони наділені повноваженнями розпоряджатися ресурсами для досягнення цих цілей.

Сукупність СОБ, які належать одному власнику, в стратегічному управлінні називається портфелем. Цей портфель іноді відомий як корпоративний для того, щоб відрізнити його від фінансового портфеля цінних паперів. В основі визначення підрозділів підприємства лежить систематизація його діяльності, заснована на певних принципах.

Модель стратегічного управління. Структуру стратегічного управління наведено на рис. 2.

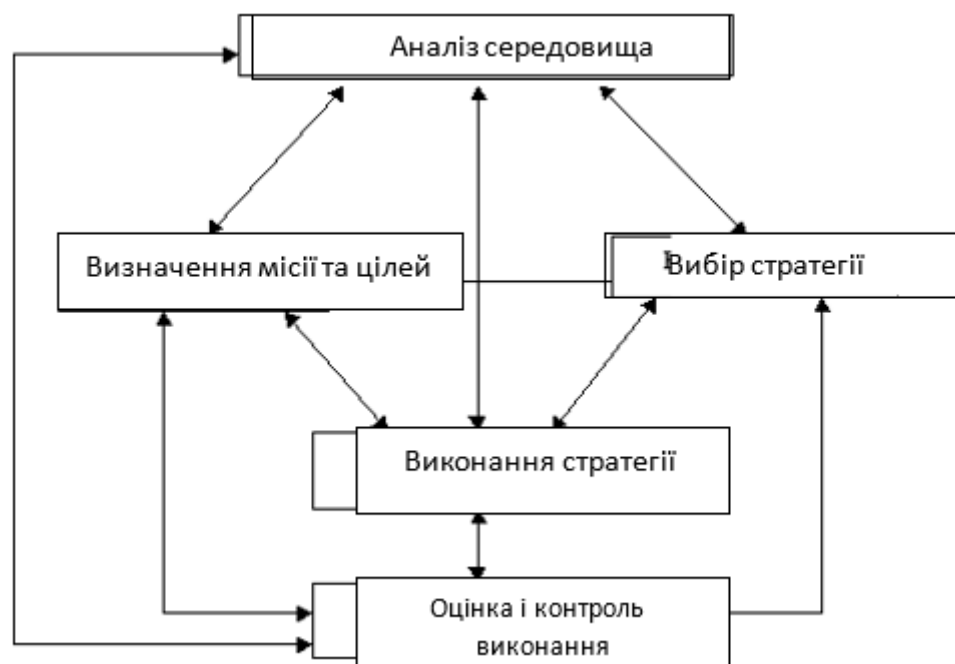


Рис. 2. Модель стратегічного управління* [2]

Аналіз середовища є фундаментальним процесом у стратегічному управлінні, оскільки він створює базу для формулювання місії та цілей організації, а також розробки стратегії поведінки, яка дозволяє організації реалізувати свою місію та досягти поставлених цілей.

Компоненти аналізу середовища містять макрооточення,

безпосереднє оточення та внутрішнє середовище організації.

Визначення місії та цілей організації проходить кілька етапів:

1. Формулювання місії.
2. Встановлення довгострокових та короткострокових цілей.

Вибір стратегії містить рішення про те, за допомогою яких засобів фірма досягне своїх цілей. Визначення стратегії полягає в ухваленні рішень щодо напрямів розвитку організації, позиціонування на ринку, а також стратегічного планування щодо конкретного бізнесу чи продукту.

Реалізація стратегії. Основна мета полягає у створенні умов, необхідних для успішного втілення вибраної стратегії. Це впровадження стратегічних змін у структуру та процеси в організації, щоб підготувати її до реалізації стратегічних цілей.

Оцінка та контроль реалізації стратегії мають на меті з'ясувати, чи можна продовжувати виконання прийнятої стратегії та чи приведе її реалізація до досягнення цілей. Коригування на основі стратегічного контролю може стосуватися як вже реалізованої стратегії, так і цілей організації.

Типи стратегічного управління. Існують три основні підходи до формування стратегії, які залежать від особистості та системи цінностей вищого керівництва: підприємницький, адаптивний та планомірний.

1. Підприємницький підхід. Стратегія розробляється однією впливовою особою. Основний акцент зосереджено на виявленні можливостей, тоді як другорядні проблеми відіграють меншу роль. Напрями стратегічного розвитку базуються на індивідуальному баченні компанії, головною метою є зростання організації.

2. Адаптивний підхід, або навчання через досвід. Цей підхід орієнтований на швидке вирішення наявних проблем без активного пошуку нових можливостей. Стратегія розробляється фрагментарно, крок за кроком, з метою забезпечення стабільного, хоча і невеликого, але прогнозованого річного прибутку.

3. Плановий підхід. Стратегічне управління в цьому випадку передбачає як активний пошук нових можливостей, так і оперативне вирішення термінових проблем.

ТЕМА 4

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета і принципи стратегічного аналізу внутрішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища підприємства (управлінський аналіз, аналіз діяльності підприємства, самоаналіз, бізнес-діагностика, аналіз проблем, або управлінська організаційна діагностика) – це процес всебічного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, який направлений на оцінку поточного стану бізнесу, виявлення його сильних і слабких сторін, та ідентифікацію стратегічних проблем. Власне, аналіз внутрішнього середовища є інтегральною частиною SWOT-аналізу.

Мета внутрішнього аналізу – оцінити стратегічну ситуацію на підприємстві, враховуючи наявні обмеження та визначаючи сильні та слабкі сторони.

Принципи аналізу внутрішнього середовища містять:

1) системність – підприємство розглядається як складна система, що містить функціональні підсистеми (види діяльності) та компоненти (структурні підрозділи);

2) комплексність – передбачає аналіз усіх компонентів підприємства;

3) порівнюваність – передбачає аналіз усіх внутрішніх змінних у динаміці та порівнянні з показниками фірм-конкурентів;

4) унікальність – визначається специфічними цілями фірми.

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Стратегія підприємства повинна ґрунтуватися на його сильних і слабких сторонах, а також основних конкурентних перевагах.

Сильні сторони – досвід та ресурси підприємства, стратегічно важливі галузі діяльності, які дозволяють здобувати перевагу над конкурентами.

Слабкі сторони означають недоліки й обмеження, що стоять на шляху до успіху, наприклад залежність від обсягів внутрішнього ринку прямих продажів, нездатність задовольняти потреби нових ринкових сегментів тощо.

Аналіз сильних та слабких сторін повинен відбуватися за всіма напрямками діяльності підприємства. Оцінка цих факторів проводиться

порівнянням з ринковим лідером за допомогою інтервальної шкали, де кожному фактору присвоюється вага від 1 (незначний) до 5 (видатний).

Головні переваги описують виняткові компетенції підприємства у вирішенні завдань, які є унікальними або конкурентоспроможними.

Унікальні переваги повинні бути важливими для споживачів і відчутними як цінність. Вони базуються на особливо ефективному використанні ресурсів, які поділяються на відчутні та невлімові.

Відчутні ресурси – це фізичні та фінансові активи підприємства, що відображені в бухгалтерському балансі (основні засоби, запаси, грошові кошти тощо) і визначають технічну компетенцію підприємства.

Невлімові ресурси означають якісні аспекти бізнесу, які містять:

– невідчутні активи не пов'язані з людьми: торгова марка, вигідне місце розташування, престиж, імідж підприємства;

– невлімові людські ресурси: спеціальні знання персоналу, досвід, популярність управлінської команди.

Стратегічний аналіз витрат і ланцюжок цінностей Портера.

Стратегічний аналіз витрат заснований на ланцюжку цінностей (ланцюжку створення вартості) спрямований на ідентифікацію сильних і слабких сторін підприємства, а також його конкурентних переваг. М. Портер ввів концепцію аналізу ланцюжка цінностей у процес управління (рис. 3) [17].

Ланцюжок цінностей – це послідовність діяльностей, які створюють вартість від постачання сировини до виробництва частин і компонентів, асемблювання та випуску кінцевих продуктів, і містить оптовий та роздрібний продаж продукції чи послуг кінцевому споживачу.

Аналіз ланцюжка цінностей базується на припущенні, що основною економічною метою підприємства є створення вартості товару, яка перевищує фактичні витрати на його виробництво.

Таблиця 1

Визначення сильних і слабких сторін підприємства (організації)

Напрямок діяльності	Фактори	Питання для аналізу
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> - Управлінський персонал - Мораль і кваліфікація співробітників - Сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі - Кадрова політика - Використання стимулів для мотивування виконання роботи - Можливість контролювати цикли найму робочої сили - Плинність кадрів і прогули - Особлива кваліфікація співробітників - Досвід 	<ul style="list-style-type: none"> - Який стиль управління використовує вище керівництво? - Що є домінантою в системі цінностей вищого керівництва? - Як довго вищі керівники перебувають на своїх позиціях і як довго вони збираються залишатися в організації? - Наскільки кваліфікація менеджерів середнього рівня дозволяє їм ефективно займатися питаннями планування і контролю, пов'язаними з календарним графіком дій, зниженням витрат та підвищенням якості? - Чи відповідає кваліфікація персоналу організації її поточним і майбутнім завданням? - Яке загальне ставлення працівників до роботи в організації та їхні мотиваційні чинники? - Яка політика оплати праці в організації порівняно з іншими організаціями аналогічного профілю?

<p>Організація загального управління</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Організаційна структура – Престиж і імідж фірми – Організація системи комунікацій – Загальна для всієї організації система контролю (ефективність і використання) – Організаційний клімат, культура – Використання систематизованих процедур і техніки під час ухвалення рішень – Кваліфікація, здібності та інтереси вищого керівництва – Система стратегічного планування; – Внутрішньоорганізаційна синергія (для багатогалузевих фірм) 	<ul style="list-style-type: none"> – Чи чітко розподілені в організації права й обов'язки? – Чи є в організації практика зниження управлінських витрат? – Чи ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей організації?
<p>Виробництво</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Вартість сировини та її доступність, відносини з постачальниками – Система контролю запасів, обіг запасів – Місцезнаходження виробничих приміщень, розташування і використання потужностей – Економія від масштабу виробництва – Технічна ефективність потужностей та їх завантаженість – Використання системи субконтрактування – Ступінь вертикальної інтеграції, чиста продукція і прибуток – Віддача від використання устаткування 	<ul style="list-style-type: none"> – Чи відповідають виробничі потужності конкурентним вимогам сьогодення, вони найбільш сучасні або ж вони вже морально застаріли? – Наскільки ефективно використовуються виробничі потужності, є недозавантаження і чи наявні можливості для розширення виробничої бази? – Яка віддача від досліджень і розробок? – Чи приводять НДР до створення принципово нових продуктів?

	<ul style="list-style-type: none"> – Контроль за процесом виготовлення продукту – Проектування, складання графіка роботи – Закупівля – Контроль якості – Порівняльна щодо конкурентів і середньої по галузі величина витрат – Дослідження і розробки, інновації – Патенти, торгові марки та аналогічні правові форми захисту товару 	
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> – Номенклатура товарів (послуг) і потенціал розширення – Життєвий цикл основних продуктів – Канали розподілу: число, охоплення і контроль – Організація збуту: знання потреб покупців – Імідж, репутація і якість товару (послуги) – Просування товарів на ринок та їх реклама – Цінова політика – Процедури встановлення зворотного зв'язку з ринком – Розвиток нових продуктів, послуг і ринків – Післяпродажне обслуговування і відстеження проданого товару – ставлення до марки 	<ul style="list-style-type: none"> – Яка цінова політика організації, вона є ціновим лідером або ціновим послідовником? – Яку частку ринку і наскільки твердо утримує організація, які тенденції у зміні її частки ринку? – Чи є можливості для виходу на ринок з новими продуктами і для освоєння нових ринків? – Чи забезпечують організацію виконані нею дослідження ринку необхідною інформацією, що дозволяє їй орієнтувати свою діяльність на запити покупців?

<p>Фінанси і облік</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Можливість залучення короткострокового капіталу – Можливість залучення довгострокового капіталу – Вартість капіталу порівняно із середньою галузевою та вартістю капіталу в конкурентів – Ставлення до податків – Ставлення до господарів, інвесторів, акціонерів – Можливість використання альтернативних фінансових стратегій – Робочий капітал: гнучкість структури капіталу – Ефективний контроль за витратами, можливість зниження витрат – Система обліку витрат, складання бюджету та планування прибутку 	<ul style="list-style-type: none"> – Які тенденції у зміні фінансових показників діяльності організації? – Який відсоток прибутку забезпечується окремими підрозділами? – Чи достатньо здійснюється капітальних витрат для того, щоб забезпечити майбутні виробничі потреби? – Чи ставляться фінансові інститути з належною повагою до керівництва організації?
----------------------------	--	---

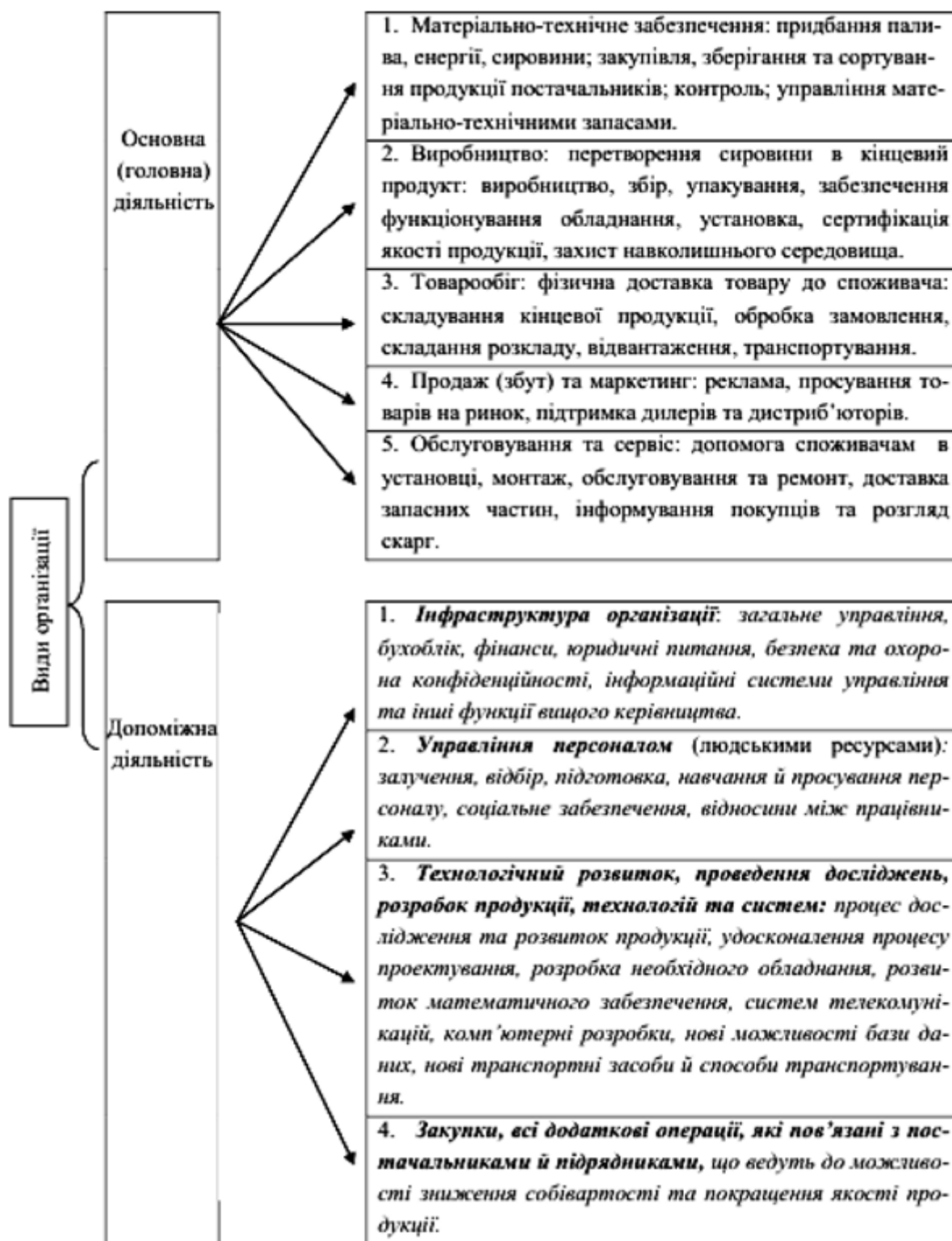


Рис. 3. Ланцюжок цінностей М. Портера [17]

У ланцюжку цінностей діяльність підприємства поділяється на дві частини: основну діяльність та допоміжну діяльність.

Аналіз споживачів. Аналіз споживачів відповідає на три стратегічні питання: перше – сегментація ринку, друге – мотивація споживачів, третє – виявлення незадоволених бажань та потреб.

Сегментація ринку (хто?):

– Хто купує і використовує товари чи послуги підприємства? Це ключове питання для визначення бізнес-цілей. Більшість підприємств орієнтована на декілька категорій покупців, кожна з яких має власні потреби, очікування і переваги.

– Хто є найбільшим покупцем? (Згідно з правилом Парето, 20 % споживачів здійснюють 80 % всіх покупок).

– Хто може стати потенційним споживачем серед тих, хто зараз не купує продукт?

– Як сегментувати ринок? Визначення поточного стану та перспектив розвитку ринку.

Мотивація споживачів (чому?):

– Які мотиви купівлі та споживання товару?

– Які споживчі уподобання, звичаї, мода?

– Які ймовірні зміни в мотивації споживачів? Аналіз мотивів купівель передбачає визначення цінності продукту для споживача, адже з маркетингового погляду покупець купує не продукт, а можливість задоволення певної потреби.

Виявлення незадоволених бажань та потреб:

– Чи задоволені потреби покупців?

– Чи є в споживачів проблеми?

Для ідентифікації незадоволених бажань та потреб застосовують методи «мозкового штурму», опитування покупців, аналіз купівельних переваг, роботу з ініціативними користувачами тощо.

Методика виконання аналізу й побудова матриці SWOT-аналізу.

Метод SWOT дозволяє здійснити комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Організація може доповнити кожну з чотирьох частин списку атрибутами, які відображають її унікальну ситуацію (рис. 4).

Сила – це те, в чому компанія перевершує, або характеристика, яка надає їй важливих переваг (майстерність, накопичений досвід, конкурентоспроможність, наявність якісної продукції, широка визнаність торгової марки, розроблені технології чи краще обслуговування клієнтів). Сила також може бути результатом співпраці або кооперації з партнером, який має досвід і компетенції, що підсилюють конкурентоспроможність компанії.

Слабкість – це аспекти, в яких компанія відстає або виконує

недостатньо добре порівняно з іншими, або обставини, що знижують її стійкість. Під час визначення внутрішніх сильних та слабких сторін необхідно ретельно оцінити обидва аспекти для подальшого стратегічного планування.

Можливості – це зовнішні фактори, які можуть позитивно вплинути на діяльність організації, та альтернативи, які може використати компанія для досягнення своїх стратегічних цілей.

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • видатна компетентність • адекватні фінансові ресурси • висока кваліфікація • гарна репутація в покупців • відомий лідер ринку • винахідливий стратег у функціональних галузях діяльності організації • можливість одержання економії від збільшення обсягу виробництва • захищеність (хоча б десь) від сильного конкурентного тиску • відповідна технологія • переваги в галузі витрат • переваги в галузі конкуренції • наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації • перевірений часом менеджмент 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • немає ясних стратегічних напрямів • погіршується конкурентна позиція • застаріле обладнання • більш низька прибутковість тому, що... • недолік управлінського таланту і глибини володіння проблемами • відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетентності • погане відстеження процесу виконання стратегії • уразливість внутрішніми виробничими проблемами • уразливість стосовно конкурентного тиску • відставання у галузі досліджень і розробок • дуже вузька виробнича лінія • слабке уявлення про ринок • конкурентні недоліки • нижче середнього маркетингові здібності • нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії
--	---

<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вихід на нові ринки або сегменти ринку • розширення виробничої лінії • збільшення розмаїтості у взаємозалежних продуктах • додавання супутніх продуктів • вертикальна інтеграція • можливість перейти в групу з кращою стратегією • самовдоволення серед фірм-конкурентів • прискорення збільшення ринку 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> • можливість появи нових конкурентів • зростання продажів продукту, що заміщує • уповільнення збільшення ринку • несприятлива політика уряду • щораз більший конкурентний тиск • рецесія і припинення ділового циклу • зростання сили торгу в покупців і постачальників • зміна потреб і смаку покупців • несприятливі демографічні зміни
---	--

Рис. 4 SWOT-аналіз [9]

Загрози – це фактори, які негативно впливають на діяльність компанії, процеси або явища, які становлять перешкоду для розвитку підприємства або організації в досягненні її місії та цілей. Ці компоненти об'єктивно існують у зовнішньому середовищі та суб'єктивно оцінюються керівництвом організації.

Після того як конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей складений, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складають матрицю SWOT, табл. 2.

Таблиця 2

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості 1, 2	Загрози 1, 2
Сильні сторони 1, 2	ПОЛЕ СіМ	ПОЛЕ СіЗ
Слабкі сторони 1, 2	ПОЛЕ СлМ	ПОЛЕ СлЗ

На лівому боці матриці розташовані два блоки: сильні сторони та слабкі сторони, до яких відповідно заносяться всі фактори, виявлені на першому етапі аналізу.

У верхній частині матриці виділяються ще два блоки: можливості

і загрози, куди вписуються всі ідентифіковані можливості та загрози.

На перетинах окремих груп факторів формуються поля, кожне з яких має свої особливості для розробки стратегій:

– Поле СіМ – необхідність стратегій, які підтримують і розвивають сильні сторони підприємства для використання зовнішніх можливостей;

– Поле СіЗ – розробка стратегій, що використовують сильні сторони підприємства для мінімізації або нейтралізації зовнішніх загроз;

– Поле СлМ – необхідність стратегій, що долають слабкі сторони підприємства через використання зовнішніх можливостей;

– Поле СлЗ – іноді вважається «кризовим полем», оскільки тут сполучаються загрози зовнішнього середовища зі слабкостями підприємства.

Побудова матриці можливостей. Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця можливостей

Імовірність використання можливості	Вплив		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВП	ПОЛЕ ВМ
Середня	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СП	ПОЛЕ СМ
Низька	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НП	ПОЛЕ НМ

Матриця будується так:

– горизонтально у верхній частині відображається ступінь впливу можливостей на діяльність організації (сильний, помірний, малий);

– вертикально зліва показується ймовірність того, що організація зможе використати можливість (висока, середня, низька).

Як наслідок, формуються дев'ять полів усередині матриці, кожне з яких має різне значення для організації.

Можливості, що належать до полів з високим ступенем впливу та високою ймовірністю використання (ВС, В, У, та СС), є дуже важливими для організації та повинні бути використані беззаперечно.

Тимчасом можливості, що знаходяться в полях з помірним та низьким ступенем впливу та ймовірністю (СМ, НП та НМ), практично не мають значення для організації.

Побудова матриці загроз. Схожа матриця складається для оцінки загроз (табл. 4):

– зверху по горизонталі відкладаються можливі наслідки для організації, до яких може призвести реалізація загрози (руйнування, критичний стан, важкий стан, «легкі удари»);

– зліва по вертикалі відкладається ймовірність того, що загроза буде реалізована (висока, середня, низька).

Таблиця 4

Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі удари»
Висока	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Середня	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низька	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

Загрози, які потрапляють до зони ВР, ВК, СР, становлять небезпеку для організації та вимагають негайного і обов'язкового реагування.

Загрози в зонах ВТ, СК, НР повинні бути під суворим контролем вищого керівництва та усунуті насамперед.

Загрози в зонах НК, СТ та ВЛ не вимагають негайного усунення, але важливо уважно й відповідально стежити за їх динамікою та згодом їх нейтралізувати.

Разом з вищевказаними методами аналізу загроз, можливостей, сильних та слабких сторін організації можливе застосування методу складання профілю організації, який ефективно використовується для створення окремих профілів макрооточення, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища. Цей метод допомагає оцінити відносну значущість для організації окремих факторів середовища.

Під час складання профілю середовища у формі табл. 5 заносяться окремі фактори середовища, кожен з яких оцінюється експертами:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- впливу на організацію за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: +1 – позитивна, -1 – негативна.

Профіль середовища

Фактори середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на організацію, В	Спрямованість впливу, С	Ступінь важливості, О = А-В-С
1				
2				
3				

Експертні оцінки перемножують і отримують інтегральну оцінку, яка відображує ступінь важливості фактора для організації, що дозволяє керівництву усвідомити, як сильно певні фактори впливають на їх організацію, які заслуговують на серйозну увагу, а які – на меншу.

Цілі та основні етапи портфельного аналізу. Серед відомих аналітичних методів та моделей, що застосовуються для ухвалення стратегічних рішень, можна виділити матрицю Ансоффа, методи аналізу конкуренції М. Портера, портфельні матриці Бостонської консультативної групи (БКГ), консультативних фірм McKinsey і Arthur D. Little, а також проект PIMS. Портфельний аналіз є одним із найчастіше використовуваних інструментів стратегічного менеджменту західними корпораціями.

Портфель підприємства (корпоративний портфель) – це сукупність відносно автономних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу – СОБ) одного власника.

Портфельний аналіз – це інструмент, який дозволяє керівництву підприємства аналізувати свою діяльність з метою спрямування інвестицій у найбільш прибуткові та перспективні напрями і скорочення або згортання інвестицій у неефективні проекти. Портфель має забезпечувати оптимальне поєднання підрозділів / продуктів, які потребують капіталу для розвитку, та тих, що генерують надлишок капіталу.

Методи портфельного аналізу зазвичай застосовують у великих організаціях, які ведуть діяльність у декількох стратегічних сферах та мають у своєму складі окремі структурні підрозділи. Основний інструмент портфельного аналізу – побудова двовимірних матриць, що дозволяють порівнювати бізнес-одиниці / продукти за критеріями,

такими як темпи зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу продукту, частка ринку, привабливість галузі та інше.

КЕЙС 1. KWIK SAVE GROUP PLC

Запитання до кейсу

1. На підставі поздовжнього аналізу побудуйте графіки таких показників компанії Kwik Save та прокоментуйте їх:

- а) торговельний обіг;
- б) прибуток до відрахування відсотків та податків;
- в) акціонерні кошти.

2. Прокоментуйте результати діяльності компанії за певний період часу за статтями «Прибутки від продажу» та «Прибутки від чистих активів».

3. Знайдіть інформацію у звітах компанії, яка може становити інтерес для інвесторів та/або кредиторів.

Коротко про роздрібну торгівлю у Великій Британії

Загальний обсяг продажів через британські супермаркети у 2020 році перевищив 62 млрд доларів. З них більша частина припадає на продукти харчування (45 млрд доларів), решта – це товари для дому та одяг. Загальна сума від продажу продуктів харчування (як у супермаркетах, так і в інших торгових точках) становила 2020 року 81 млрд доларів.

За останні роки бакалійний сектор зазнав істотних змін. Найбільш важливим є посилення ринкової частки найбільших компаній: 4 найбільші в цьому секторі компанії контролюють понад 60 % загального ринку. 5 років тому ті самі компанії контролювали менше половини загального ринку (табл. 1).

Таблиця 1

Ринкова частка провідних британських супермаркетів та універсамів за вартістю, 2020 р. Тільки продаж продуктів харчування*

Компанія	Частка ринку, %
Tesco plc	20,3
J. Sainsbury plc	18,1
ASDA Group plc	12,2
Safeway plc	9,9
Kwik Save Group plc	4,5
Somerfield plc	4,5
Marks & Spencer plc	3,6
Wm Morrison Supermarkets plc	3,3
Waitrose Ltd	2,0
Iceland Group plc	1,8

*Джерело: Key Note

Історія та філософія компанії Kwik Save (KS)

Історія Kwik Save Group plc починалася 1959 року в північному Уельсі в містечку Ріл. У 1965 році, коли компанія вже мала 4 магазини, вона змінила назву з Value Foods Ltd на Kwik Save. Передбачалося, що змінена назва відображає філософію компанії: пропонувати продовольчі товари за зниженими цінами. «Ми заощаджуємо не на якості, – заявляла компанія, – ми заощаджуємо на операційних витратах, підвищуючи ефективність та дотримуючись філософії продажів».

Постійно зростала не лише кількість місць реалізації продукції, що належать компанії, а й розширювався асортимент компанії (табл. 2). Залишаючись прихильниками продажу готової продукції (заздалегідь упакованої), компанія почала продавати вина, пиво, алкогольні напої, сигарети, охолоджені та заморожені продукти харчування, а також відкрила (на умовах франчайзингу) відділи з продажу м'яса, зелені та фруктів.

Таблиця 2

Провідні британські супермаркети та універсами за кількістю торгових точок у Великій Британії*

Компанія	Кількість торговельних точок
Kwik Save Group plc	979
Tesco plc	545
Safeway plc	500
Somerfield plc	400
J. Sainsbury plc	378
Marks & Spencer plc	285
Co-operative Wholesale Society Ltd	268
ASDA Group plc	213
Gateway	132
Aldi Stores Ltd	130
Netto Foodstores Ltd	113
Waitrose Ltd	113
Budgens pls	108
Iceland Group plc	108
Wm Morrison Supermarkets plc	86
Food Giant Ltd	28
Savacentre Ltd	12
Lidi Ltd	10
Dales ASDA Ltd	7

*Джерело: Key Notes

У 2009 році, коли компанія мала 24 магазини, вона випустила акції на Лондонську біржу. Це забезпечило капітал, необхідний для подальшого розширення, і в наступному десятилітті компанія збільшила кількість магазинів до 260. Через 11 років компанія відкрила свій 750 магазин, а до 2020 року мала вже 979 торгових представництв.

У 2000-х років генеральний директор Грем Боулер сформулював підхід компанії як «пропозиція розумних цін у зручно розташованих магазинах». Розвиваючи далі цю думку, він говорив: «Прийнятні ціни залишаються важливими у філософії роздрібного продажу компанії KS».

Компанія випустила Програмну заяву про цілі та статут, який був опублікований у річному звіті.

Програмна заява про цілі та статут компанії Kwik Save Group plc

Програмна заява

Здійснювати торгівлю чисто, розумно, ефективно, використовуючи лише справедливу конкурентоспроможність, що дозволить запропонувати покупцеві, що розуміє, найкращу ціну в будь-якій торговій мережі нашої фірми.

Компанія опублікувала статут у своєму річному звіті

«Чим ефективніше ми працюємо, тим більше покупців отримує вигоди від найнижчих цін. Ми продаємо лише найкращі за якістю бренди та товари – ми не економимо на якості. Ми використовуємо всі наші можливості, щоб знизити витрати до мінімуму та отримати вигоди за рахунок низьких цін. Ми працюємо в невеликих, ефективних торгових точках, вони зручно розташовані та зручно купувати. Ми не ображаємо наших покупців будь-якими хитрощами, переконуючи їх купити наш товар. Ми віримо, що все це сприятиме розвитку якісної торгівлі у Великій Британії».

Починаючи з 2011 року компанія почала реалізовувати програму розширення, але не за рахунок внутрішніх резервів. 1 травня 2011 року KS викупила компанію Coleman Meat Ltd. Це була незалежна компанія, що виробляла та продала м'ясо, і KS використовувала її досвід для продажу м'ясопродуктів у більшості своїх універсамів, що розширило її асортимент. Отож компанія Coleman стала продавати м'ясні вироби у бакалійних та спеціалізованих м'ясних відділах у магазинах компанії KS.

У 2015 році KS купила 29 морозильних установок компанії Arctic, яка займалася продажем заморожених продовольчих товарів. Компанія Tates Ltd. (продаж на зручних точках) був куплений у серпні 2016 року. На наступний рік Dairy Farm, велика міжнародна компанія, що займається роздрібною торгівлею харчовими продуктами, купила 25 % акцій KS. Нові власники включили до Ради директорів KS двох нових директорів. У тому ж році компанія купила перший із 43 універмагів у Лондоні, посиливши таким чином свою присутність на південному сході. У 2016 році була придбана компанія Victor Value, яка володіє «супермаркетами з обмеженим асортиментом».

Більшість із цих вдало розташованих торгових точок були перетворені на магазини, що працюють у стилі KS. Деякі були закриті, оскільки були невігідними. У 2011 році ще 42 магазини Gateway були приєднані до групи KS, що посилювало її присутність у північно-східній Англії. 7 магазинів Grandways були куплені у William Jackson and Sons

Ltd і 18 магазинів – у RT Willis Ltd (дистриб'ютори продуктів харчування).

У тому ж році компанія KS купила мережу магазинів Liquorsave, які мають патент на продаж спиртних напоїв, і стала продавати вина, пиво та спиртні напої у своїх великих магазинах. У 2012 році ще 12 магазинів були куплені у фірми William Jackson в Йоркширі та Хамберсайді. У 2014 році додалося ще 100 магазинів мережі Sainsbury, які займаються роздрібною торгівлею за зниженими цінами та розташовані по всій Великій Британії (табл. 3).

Деякі компанії, що злилися, продовжували функціонувати під своїми іменами. Більшість із них було куплено через їхнє розташування, їх переобладнали відповідно до стандартів компанії KS. Дочірні компанії Coleman та Liquorsave були представлені у великих універмагах компанії KS на умовах певної самостійності. Одним із результатів програми розвитку компанії стало значне розширення її географічної бази.

Місце розташування магазинів Kwik Save Group plc

На відміну від багатьох своїх конкурентів, KS не розширювала універмаги, розташовані далеко від міста. Її увага була зосереджена на невеликих магазинах у центрі містечок чи їх передмість, куди більшість покупців могли дійти пішки або дістатися за короткий час автобусом. Середня площа магазинів компанії KS у 2015 році становила приблизно 10 000 кв. футів, що значно поступалося таким продовольчим гігантам, як Tesco, Asda та Sainsbury.

Географічно більшість торгових точок KS було відкрито чи придбано у тих районах країни, які постраждали під час деіндустріалізації, що відбувалася останніми роками. Усі 990 магазинів розміщувалися головним чином в Уельсі, північному заході, північному сході й у Мідленді. Низку магазинів було відкрито в Лондоні та на південному заході. Невелика присутність магазинів є й у Шотландії.

Кількість торгових точок компанії KS

Рік	Кількість магазинів
2000	260
2005	420
2010	661
2011	730
2012	780
2013	814
2014	860
2015	990

*Джерело: Kwik Save Group plc

Товари Kwik Save Group plc

Асортимент товарів компанії KS містив бренди як від великих виробників продовольчих товарів, так і самої компанії. Щоб залучити покупців, для яких ціна відіграє роль, у 2013 році компанія випустила власний бренд.

«No Frills» (без каверзи, без обману). Товари з цим брендом продавалися в простих чорно-білих пакунках, вони призначалися тим покупцям, для яких ціна була більш важливою, ніж суперякість. Протягом року з дня виходу на ринок бренду «No Frills» продаж 100 видів товарів з цією маркою становив 7 % усіх продажів і продовжував зростати.

Отже, випускаючи товар із різним ступенем якості, компанія дає покупцеві змогу вибору.

Прикладом може бути розчинна кава. У продаж надходять 3 види товару: «Кепсо» – широковідомий бренд товарів сухого заморожування, орієнтований на покупців, для яких якість є найважливішим фактором; «Nescafe» – повсякденна гранульована кава, «No Frills» – кава, впакована в пластикові мішечки і орієнтована на тих, для кого прийнятна ціна є дуже важливим фактором. Такий підхід, що забезпечує пропозицію різних видів одного товару, використовується і щодо інших продуктів. Під час розробки асортименту товару враховуються бренди, що швидко продаються, різноманітність і розмір. Це означає, що KS має намір проводити політику зниження витрат (а отже, і цін) внаслідок зберігання меншого асортименту товарів, ніж її основні конкуренти-супермаркети, чий низькі витрати на зберігання забезпечують швидкий обіг запасів.

Технологія та системи Kwik Save Group plc

KS була однією з перших компаній, яка почала використовувати систему сканування EPOS (electronic point of sale) у роздрібній торгівлі. Інвестиції у розробку технології сканування почали здійснюватись у 2010 році. Нова технологія була призначена для сканування штрих-кодової інформації на пакованні товарів (яку тільки почали ставити на товарах). Технологія сканування дозволила прискорити не лише касові операції, а й збирання інформації про товарні потоки. Компанія розглядала цю технологію як засіб, що дозволяє «створити той асортимент товарів, який потрібен покупцеві, а також налагодити ефективну та продуктивну роботу мережі збуту».

У середині 2000-х років система була вдосконалена, що забезпечило низку додаткових переваг, які виявились у тому, що було створено низьковитратну операційну базу. Компанія сформулювала свої переваги так:

– удосконалення системи EPOS для впровадження електронного та інших видів платежів;

– розвиток нових систем для розширення асортименту товарів та для їх просування;

– розвиток нових систем зберігання та замовлень у режимі щоденного оновлення полиць магазинів для продажу свіжих та охолоджених продуктів що важливо;

– розширення використання комп'ютерних програм у відділах збуту. Для отримання економії від масштабу під час закупівлі та збуту в 2015 році було збудовано новий центр складських приміщень у центральній Англії. Розташовані близько до автостради (M1) у Веллінгборо складські приміщення з регулюванням температури зберігання становили 250 000 кв. футів.

Ось як компанія описувала зручності нових приміщень: *«Центр дозволяє забезпечувати постачання охолодженими, свіжозамороженими та сухими продуктами щодня. Виконуючи замовлення з меншою частотою, ми забезпечуємо постійну наявність товару на полицях магазинів, знижуємо рівень складських запасів, зменшуємо витрати та забезпечуємо найкраще збереження товару. Все це є безперечними перевагами».*

Найближчим часом відбудуться зміни, пов'язані з тим, як основний покупець робить закупівлю. Деякі магазини збільшують час роботи, іноді

працюючи цілодобово, щоб підлаштуватися під стиль життя покупців. Передбачається, що обсяг «домашнього шопінгу», або покупок по Інтернету, також зросте, тому великі роздрібні торговці вкладають гроші в інформаційні технології. І, зрештою, відмінності між першокласними супермаркетами та магазинами економ-класу стали розмиватись, коли «велика четвірка» розширила асортимент, додавши до своїх базових брендів товари з іншими брендами. Tesco, Asda та Sainsbury обрали такий підхід до товарів з брендами «Farm stores» (Asda) та «Savers» (Sainsbury). Застосовуючи таку політику, найбільші роздрібні компанії вважають, що в їхніх супермаркетах знайдуть свій товар і покупець, орієнтований на низьку ціну, і покупець, який хоче придбати товари з відомими торговими марками.

У табл. 4–6 наведено бухгалтерську звітність KS: консолідований звіт про прибутки та збитки (1987–2020 рр.), балансову вартість активів (1987–2020 рр.) та вибірккову оперативну статистику.

Таблиця 4

Консолідований звіт про прибутки та збитки (2011–2020), млн фунтів стерлінгів

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Продаж, включно з ПДВ	3515,6	3228,2	3020,3	2858,4	2498,1	1894,1	1520,1	1238,8	974,1	862,03
ПДВ	257,1	236,1	220,1	207,2	179,2	-	74,8	47,4	42,46	35,92
Продаж без ПДВ	3254,2	2992,2	2800,0	2651,1	2319,0	-	1445,1	1181,1	931,6	826,1
Торгові витрати	2796,1	2551,2	2403,6	2278,7	1984,6	-	1226,1	1002,0	792,1	708,5
Загальний прибуток	457,2	440,1	396,4	372,1	334,4	-	219,1	179,1	139,6	117,6
Недоліки збуту продукції	349,1	297,2	249,2	232,9	206,9	-	131,1	106,4	81,45	69,98
Адміністративні витрати	44,2	36,1	35,4	33,1	31,2	-	19,1	15,5	13,8	10,45
Торговий прибуток	63,1	106,2	111,8	105,8	96,3	-	67,5	57,4	44,3	37,16
Інший дохід	32,1	27,2	23,7	20,5	16,8	-	12,1	11,2	8,69	7,75
Умовно-чистий прибуток ¹	95,3	134,2	135,5	126,3	113,1	-	80,4	68,6	53,0	44,9
Продовольчі товари	–	6,7	–	–	–	-	–	–	–	–
Дохід від вилучення капіталів ²	–	–	0,2	–	–	-	–	–	–	–
Відсоток, що підлягає оплаті/отриманню	4,4	1,9	0,1	0,2	2,1	-	4,86	4,6	2,2	1,7

Прибуток до сплати прибуткового податку	90,1	125,1	135,6	126,1	110,6	101,7	85,3	73,2	55,2	46,6
Податок	31,1	45,1	47,1	40,5	36,4	н/д	29,9	25,0	19,8	16,4
Прибуток після сплати відсотків та прибуткового податку	58,1	80,1	88,5	85,6	74,2	н/д	55,4	48,2	35,4	30,2
¹ Валовий прибуток мінус торгові витрати. ² Вилучення капіталів – звільнення фірми від своїх активів. Іноді відділення активів викликане комерційними міркуваннями, згідно з якими цей підрозділ, здобувши незалежність або опинившись під управлінням іншої фірми, буде функціонувати більш прибутково.										

Таблиця 5

Консолідована балансова вартість активів (1987–1996)

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Основні фонди	635,4	626,2	517,4	465,3	405,3	–	257,4	221,2	183,1	168,1
Матеріальні активи	635,4	626,2	517,4	465,3	405,3	–	253,7	217,5	183,1	168,1
Інвестиції	–	–	–	–	–	–	3,7	3,7	–	–
Обігові кошти	251,6	246	212,6	202,3	150,7	–	104,0	100,8	94,2	68,2
Акціонерний капітал	179,0	180,2	148,4	154,9	116,5	–	70,8	61,3	43,9	37,9
Дебітори	51,7	36,0	7,9	16,2	15,9	–	13,9	10,7	6,5	6,1
Короткострокові інвестиції	9,5	9,7	41,6	–	3,6	–	11,9	22,2	37,5	18,3
Банківська та касова	11,4	19,5	14,7	31,2	14,7	–	7,5	6,7	6,3	5,9

ГОТІВКА										
Кредитори (з погашенням до 1 року)	460,6	431,0	285,4	318,5	260,3	–	153,5	148,8	104,5	91,2
Чисті короткострокові зобов'язання	209,0	431,4	72,8	116,2	109,6	–	49,4	48,0	10,2	23,1
Сума балансу за вирахуванням короткострокових зобов'язань	426,4	440,8	444,6	349,1	295,7	–	208,0	173,2	172,9	145,1
Кредитори (з погашенням понад 1 рік)	–	–	0,1	0,2	0,3	–	3,4	3,4	14,9	12,1
Забезпечення короткострокових зобов'язань та витрат	44,2	5,3	34,2	1,1	1,0	–	0,7	0,5	0,5	0,5
Нетто-активи	382,2	435,5	410,2	347,8	294,4	244,3	203,9	169,3	157,5	132,4
Капітал та резерви						н/д				
Гарантований акціонерний капітал	15,6	15,6	15,5	15,4	15,4	н/д	15,3	15,26	15,2	15,15
Преміальний пайовий рахунок	19,0	18,4	14,9	14,1	12,6	н/д	10,6	9,25	8,9	7,5
Звіт про прибутки і збитки	347,6	401,5	379,8	318,3	266,4	н/д	177,9	144,8	133,3	109,8
Фонди акціонерів	382,2	435,5	410,2	347,8	294,4	244,3	203,9	169,3	157,5	132,4

Таблиця 6

Вибіркова оперативна статистика

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Середні розміри приміщень кв. м.	979	979	861	814	768	745	661	643
Загальна площа торгової зони, включно з концесією 4 млн кв. м.	7,442	7,282	6,950	6,620	6,440	6,240	6,050	5,910
Загальна кількість концесій	7,3	7,1	7,2	7,3	6,5	6,1	5,3	5,0
Кількість магазинів KS наприкінці року	1,849	1,864	1,664	1,560	1,507	1,472	1,113	1,062

КЕЙС 2. BEN & JERRY'S HOMEMADE ICE CREAM JNC

Запитання до кейсу

1. Які основні властивості морозива як загальної товарної категорії?
2. Якими є очікувані переваги морозива?
3. Опишіть додаткові характеристики товарів компанії Ben & Jerry's.
4. Прокоментуйте та оцініть стійкість товарного та ринкового портфеля компанії Ben & Jerry's.
5. Як ви вважаєте, на якій стадії життєвого циклу найдорожче морозиво?
6. Обговоріть, як компанія, що володіє 70 % ринку, може впливати на ціни і вести торги зі своїми покупцями (або постачальниками).
7. Поясніть, чому фірма Pillsbury не вплинула на своїх покупців.
8. Як цей приклад свідчить про обмеженість 5-факторної моделі?

Початок BEN & JERRY'S HOMEMADE ICE CREAM JNC

Бен Коен і Джеррі Грінфілд навчалися разом у школі в кінці 1960-х років у Берлінгтоні (північний схід Сполучених Штатів). Вони мали репутацію ексцентричних молодих людей, що зробило їх друзями на довгі роки. Закінчивши школу, Бен і Джеррі стали хіпі – соціальними самітниками, які жили незвичним для всіх життям. Вони відростили волосся (а один із них і бороду), жили разом зі своїм псом в одній кімнаті. Серед їхніх спільних інтересів була сфера громадського харчування, і одного разу вони вирішили, що одним із найпривабливіших елементів у системі fast food було б морозиво.

Дізнавшись, що обладнання, необхідне для виробництва морозива, коштуватиме 40 000 дол., вони пішли на заочні курси з виробництва морозива, заплативши по 5 дол. кожен.

1978 року, розробивши кілька основних рецептів для морозива, Бен і Джеррі організували невелику торгову точку на відремонтованій бензоколонці, вклавши туди 12 000 дол. (4 000 дол. вони зайняли). Спочатку Бен і Джеррі хотіли випускати відмінний продукт і всіляко наголошували, що морозиво виготовлене зі свіжого молока та вершків у Вермонті. Торгова точка була названа Ben & Gerry Homemade Ice Cream, а щоб надати їй унікального вигляду, вони запросили піаніста, який грав блюз.

Магазинчик став дуже популярним серед місцевих жителів, багато з яких знали власників ще дітьми. Штатні співробітники, найняті Беном і Джеррі, мали такий самий хіповий вигляд, що й власники, а манера

ведення бізнесу відповідала їхньому стилю поведінки – щодня вечірка.

Однак головна конкурентна перевага полягала в унікальності продукту. Якщо більшість видів морозива раніше мали традиційні наповнювачі, то Бен і Джеррі ввели незвичайні наповнювачі – фрукти, шоколад, горіхи та інші солодощі.

«Товсті» брикети морозива стали відмінною рисою нового іміджу компанії. Протягом літа 1978 року кількість покупців збільшувалася зі зростанням репутації компанії та морозива.

Але наприкінці року, коли настала зима, почалися проблеми. Продаж знизився. Бен та Джеррі зрозуміли, що їм потрібно відкрити інші торгові точки, щоб уникнути банкрутства. Вони переконали низку місцевих бакалійників зберігати продукти в однопінтових банках (пінта – міра об'єму рідин в Англії та США, приблизно 0,5 л), і незабаром з'ясувалося, що потрібна ширша споживча база. Проаналізувавши продаж своєї продукції в низці місцевих супермаркетів, Бен з'ясував, що вона не має великого попиту. Мабуть, роль відігравали розмір їхньої компанії, а також власний зовнішній вигляд, ставлення до компанії. Йому порадили знайти незалежних дистриб'юторів морозива в сусідніх штатах, які продають товар більшим роздрібним торговцям. І тут виникла перша проблема, з якою зіткнулися Бен та Джеррі.

Конфронтація з Pillsbury

Бен звернувся до Dari-Farms із наміром залучити їх до продажу морозива в штатах Нової Англії. Деніс Сілва, віце-президент компанії, погодився взяти частину запасів Ben & Jerry, незважаючи на їхній досить нетрадиційний підхід до бізнесу. Щоб розширити продаж, Бен також звернувся до Paul's Distributors, і голова цієї компанії Чак Грін погодився бути дистриб'ютором Ben & Jerry.

Ринковим лідером з продажу високоякісного морозива на той час була компанія Häagen Dazs, яка належала до великої американської Pillsbury Corporation. Її щорічний торговельний обіг перевищував 4 млрд дол. на рік, і торгівля продуктами харчування становила значну частку. Поряд із Häagen Dazs сюди входили компанії Green Giant (торгівля овочами) та Burger King (швидке харчування).

Кевін Хелі, президент Häagen Dazs (дочірньої компанії Pillsbury), був зятем засновника цієї компанії Рубена Метьюс. Метьюс заснував компанію Häagen Dazs у 1959 році в Нью-Йорку. Він залишив назву компанії, що звучить по-датськи, в надії викликати інтерес споживача до екзотичного європейського бренду. До 1984 року, коли відбулася конфронтація з компанією Ben & Jerry, Häagen Dazs мала 70 % частки на

ринку високоякісного морозива.

Але наприкінці року, коли настала зима, почалися проблеми. Продаж знизився. Бен та Джеррі зрозуміли, що їм потрібно відкрити інші торгові точки, щоб уникнути банкрутства. Вони переконали низку місцевих бакалійників зберігати продукти в однопінтових банках (пінта – міра об'єму рідин в Англії та США, приблизно 0,5 л), і незабаром з'ясувалося, що потрібна ширша споживча база. Проаналізувавши продаж своєї продукції в низці місцевих супермаркетів, Бен з'ясував, що вона не має великого попиту. Мабуть, роль відігравали розмір їхньої компанії, а також власний зовнішній вигляд, ставлення до компанії. Йому порадили знайти незалежних дистриб'юторів морозива в сусідніх штатах, які продають товар більшим роздрібним торговцям. І тут виникла перша проблема, з якою зіткнулися Бен та Джеррі.

Коли Хелі дізнався, що Dari-Farms і Paul's стали дистриб'юторами продукції Ben & Jerry, водночас дистриб'юторами Häagen Dazs, він зателефонував їхньому керівництву і висловив своє невдоволення. Хелі був переконаний, що його дистриб'ютори не повинні співпрацювати з його конкурентом, навіть незважаючи на те, що Ben & Jerry мали дуже малу частку на ринку. «Ми не говорили дистриб'ютору: ви не повинні допомагати Ben & Jerry, – розповідав Хелі. – Ми просто сказали їм, що вони повинні зробити вибір, тому що не можна продавати продукцію обох компаній одночасно». Ця дилема «ми чи вони» застала дистриб'юторів зненацька. «Ми були просто шоковані заявою HD – величезної компанії, чю продукцію ми продавали трейлерами, тоді як продукція Ben & Jerry становила мізерну частку ринку, – говорив Чак Грін із Paul's Distributors. – Вони наполягали на тому, щоб ми ухвалили рішення».

Дізнавшись про погрози Хелі, Бен та Джеррі зустрілися з дистриб'юторами, щоб обговорити ситуацію. Високо оцінюючи потенціал компанії Ben & Jerry, ніхто з дистриб'юторів не хотів припиняти займатися їх товаром, проте вони усвідомлювали, що якщо HD відмовиться від їхніх послуг, результати можуть бути плачевними. Три сторони розуміли, що їм потрібна юридична підтримка, якщо вони надумають піти проти потужної компанії Pillsbury, і вони звернулися до бізнес-адвоката Хові Фагета, який мав великий досвід щодо врегулювання таких ситуацій.

Хові, як Бен і Джеррі, був ексцентричною людиною. Говорили, що він мало дбав про свою зовнішність і носив діряві черевики. Погодившись з тим, що компанія Pillsbury повелася досить дивно, він написав листа, в якому виклав свою точку зору на цю проблему.

Заперечуючи подібні дії, він написав раді директорів Pillsbury таке: «Керівництво вашої дочірньої компанії (HD) хотіло б розгромити компанію V&J, задушити її зростання та змусити її згорнути свою діяльність. Ben & Jerry – класичний приклад підприємницького успіху, і її власники боротимуться. HD має навчитися конкурувати на ринку, використовуючи переваги своєї продукції. Саме в цьому полягає американський спосіб ведення бізнесу, у цьому і є конкуренція». Незважаючи на явну правоту Ben & Jerry, юридичні тонкощі були не на їхню користь. Було вирішено, що якщо вони не зможуть виграти в компанії HD, що «зарвалась», юридичними способами, доведеться вдатися до іншої «зброї».

Кампанія проти піхотинця

Основна ідея була така: почати кампанію не проти HD, а проти Pillsbury, оскільки вона була більша, і їй було що втрачати. З середини 1960-х років символом компанії Pillsbury був солдат-піхотинець. Саме цей образ використовувався компанією в рекламі та інших корпоративних проявах і був символом компанії. Щоб уникнути враження, що два виробники морозива оголосили один одному війну, Хові запропонував розпочати наступ на Pillsbury з атаки на солдата-піхотинця. Отже, кампанія почалася з гасла «Чого боїться солдат-піхотинець?» і навмисне була подана як війна Давида і Голіафа, в якій на маленьку компанію (Ben & Jerry) нападав грізний бик (Pillsbury). «Ми справді нічого не знали про PR. Ми просто намагалися вижити, – говорив Бен Коен. – Якщо нам судилося було програти, ми хотіли, щоб якнайбільше людей знали, що відбувається. Ми хотіли сказати: вони не бачать продукції компанії Ben & Jerry на прилавках магазинів тому, що велика корпорація – Pillsbury – намагається завадити їм, споживачам, вибрати те морозиво, яке вони хочуть».

Під час проведення кампанії використовувалися футболки, наклейки на бампери та інші засоби реклами, на яких було лише одне запитання: «Чого боїться солдат-піхотинець?». Джеррі організував кампанію протесту біля головного офісу Pillsbury у Міннеаполісі (штат Міннесота), і невдовзі всі місцеві новини розпочиналися з висвітлення цієї проблеми. Це не тільки дозволило завоювати симпатії громадськості, а й сприяло більшій популярності компанії та її продукції.

Керівництво компанії Pillsbury звернулося до свого юридичного відділу, де працювало 17 фахівців, і попросило Річарда Вегенера «звільнити компанію від проблем, пов'язаних із Ben & Jerry». Вегенер швидко оцінив рівень складності проблеми.

«Громадський інтерес набагато важливіший, ніж предмет цієї суперечки», – заявив Вегенер. На карту було поставлено репутацію Pillsbury. Розуміючи, що кампанія набула широкого суспільного резонансу, а симпатії були явно на боці Ben & Jerry, Вегенер порадив Хелі відступити.

Кевін Хелі підписав угоду про те, що компанія не чинитиме тиск на дистриб'юторів. Війна закінчилася, Ben & Jerry виграла. Внаслідок цього конфлікту Pillsbury зазнала поразки, тичасом як бренд Ben & Jerry набув широкої популярності.

Після перемоги

Діяльність компанії Ben & Jerry після конфлікту з Pillsbury розвивалася дуже успішно. Дистриб'юторські канали ще більш розширилися, морозиво фірми почало продаватися в супермаркетах, бакалійних магазинах, через систему доставки продовольчих товарів, а також через систему ліцензованих або франчайзингових магазинів компанії. До 1992 року обіг компанії перевищив 130 млн дол., і вона була готова вийти на міжнародний ринок.

На ринок у сектор високоякісного морозива було запущено товари з новими характеристиками. Наприклад, з новими сортами морозива з різними наповнювачами на ринку з'явилися заморожені солодоці («кремові новинки», заморожені йогурти). Ім'я Ben & Jerry та висока репутація, пов'язана з якістю, забезпечили великий успіх компанії на ринку. Завдяки засновникам компанії було визначено організаційну культуру та сформульовано завдання організації. Було розроблено два важливі документи, в яких було визначено підхід компанії до бізнесу. У 2000 році компанія заявила: «Ми маємо намір створити та втілювати в життя новий корпоративний принцип взаємного процвітання». Цей принцип був прописаний у Заяві про філантропію (Phylantropy Statement) та у Програмній заяві, яка визначає основну мету компанії (Mission Statement).

Заява про філантропію

Компанія Ben & Jerry розподіляє 7,5 % своїх доходів (без вирахування податків) так: у фонд компанії Ben & Jerry; службовцям Community Action Teams у Вермонті; на корпоративні гранти, які засновує директор відділу соціального розвитку. Ми підтримуємо проєкти, спрямовані на соціальні зміни; проєкти демонструють творчий підхід до вирішення проблем. Фондом компанії керують 8 членів ради. Він розглядає питання, які стосуються дітей із неблагополучних сімей, а також проблеми, пов'язані з навколишнім середовищем.

Програмна заява

Компанія Ben & Jerry має намір створити і втілювати в життя новий корпоративний принцип взаємного процвітання. Наше завдання полягає у досягненні трьох взаємопов'язаних цілей:

– виробляти, розподіляти та продавати морозиво найвищої якості та споріднену продукцію з великою кількістю нових наповнювачів із молочної продукції місцевого виробництва;

– керувати компанією з метою вирішення невідкладних завдань: створення міцної фінансової основи для зростання прибутку;

– збільшення добробуту наших акціонерів, створення можливості кар'єрного зростання та фінансового заохочення службовців компанії;

– керувати компанією так, щоб, визнаючи ту роль, яку бізнес відіграє в суспільстві, всіляко поліпшувати якість життя широких верств суспільства на місцевому, національному та міжнародному рівнях.

Відповідно до заявлених завдань, компанія Ben & Jerry має намір шукати нові творчі шляхи для їх реалізації, одночасно демонструючи глибоку повагу до людей як усередині, так і за межами компанії та до спільнот, до яких вони належать.

КЕЙС 3. DERWENT VALLEY FOODS (DVF)

Запитання до кейсу

1. Визначте стратегічні цілі підприємства на початку її діяльності.
2. Як змінилися ці цілі з розвитком подій?
3. Як змінилася структура компанії за цей час та чому?
4. Визначте основні чинники успішної реалізації стратегії DVF.

Початок Derwent Valley Foods (DVF)

Історія Derwent Valley Foods (DVF) веде відлік з початку 1980-х років, коли Роджер Маккечні пішов з компанії Tudor Foods (виробник картопляних чіпсів) до компанії County Durham, сподіваючись розпочати нову справу в галузі, що займається виробництвом чіпсів та легких закусок. Роджер мав успішну кар'єру фінансового консультанта спочатку в компанії Procter & Gamble, а потім упродовж 14 років у компанії Tudor, де він став директором з маркетингу. До його обов'язків входило закріплення компанії як лідера бренду в секторі чіпсів на ринку північно-східного регіону. Ставши керуючим директором компанії, він вирішив використати весь свій досвід, накопичений за роки роботи в Tudor, та

створити власну компанію.

Один з давніх друзів Роджера – Рей Макгі – був менеджером однієї з груп Lyons. Роджер переконав його розпочати разом нове підприємство, і вони вирішили створити компанію у тому секторі, який Роджер знав найкраще, – виробництво чіпсів та легких закусок. У квітні 1981 року Роджер визначив основні ідеї щодо нової компанії:

Компанія вироблятиме і продаватиме великий асортимент високоякісних смачних продуктів у пакуваннях для дітей та домогосподарок. Це буде невелика, віддана справі компанія, яка вироблятиме високоякісну продукцію, здатна дати своїм споживачам виняткове обслуговування та прийнятні ціни завдяки низьким накладним витратам та особистої участі менеджерів вищої ланки.

Незабаром двоє колишніх колег Роджера з компанії Tudor теж зацікавилися компанією, що зароджується, і вирішили до неї приєднатися. Кіт Джилл, колишній менеджер групи, був енергійною людиною, здатною генерувати ідеї, а Джон Пайк приєднався до них із наміром керувати виробництвом.

У січні 1982 року, коли стратегія компанії була ще на стадії розробки, Роджер вирушив у США на щорічну зустріч виробників легких закусок та чіпсів. Він виявив, що на відміну від прийнятого у Великій Британії пакувального дизайну, чіпси та закуски, що надходять на американський ринок, які були відзначені нагородами, упаковані у високоякісні пакети з фольги. Це не тільки забезпечувало свіжість продукції, а й дозволяло зробити дизайн пакування більш виразним та привабливим. Там же Роджер придбав необхідне обладнання для виробництва різних за формою та видами закусок на кукурудзяній основі.

Розробка бренду та продукту

Роджер мав точне уявлення про потреби ринку в закусках. Разом із компаньйонами він почав розробляти ідеї щодо виду продукції та ринкового позиціонування. Традиційний ринок картопляних чіпсів був досить зрілим і не обіцяв жодних високих прибутків, тому вирішено було розвивати такий продукт, який би відрізнявся від інших і міг продаватися за гарною ціною.

Однією з ідей, досить новою для того часу, стало виробництво закусок не на картопляній, а на кукурудзяній основі. Кукурудза була основним інгредієнтом більшості популярних закусок у Південній та Центральній Америці, і «тортілла-чіпс» стала однією з перших ідей, на основі якої була розроблена перша партія продукції DVF. Екзотичні приправи з різних країн світу та пакування у фольгу стали основою

нового бренду.

Ім'я Філіса Фога, одного з героя роману Жюль Верна «80 днів навколо світу», було взято як бренд. Незабаром з ним почали з'являтися різні продукти: такі як Tortilla Chips, California Corn Chips (із сирним смаком) та Punjab Puri (дуже гострий). Товар було впаковано у маленькі пакетики вагою 100 г (звичайні пакетики картопляних чіпсів важили 25 г). Потрібно було переглянути цільового споживача, оскільки стало зрозуміло, що найімовірнішими споживачами продукції з брендом фірми Фог будуть дорослі (специфічний смак продукції дозволяв припустити, що її купуватимуть і вживатимуть з алкогольними напоями).

Виробництво

Отже, вирішивши створювати новий продукт, нова компанія почала шукати місце для виробничої бази. Оскільки в північно-східній Англії, природно, пошук почався з цього регіону. Зрештою було вибрано колишнє сталелітійне місто Консетт. Джон Пайк пояснив причину цього вибору так: «Оскільки ми не готові були переїжджати, ми сконцентрували свій пошук на північному сході, де до того ж нам запропонували грант для підтримки бізнес-ідеї. Містечко Консетт запропонувало відповідну фабрику, за її оренду не треба було платити, і до того ж на ній достатньо місця для подальшого розвитку. Підтримка з боку Агентства з промислового розвитку Лервенсайла (DIDA – Derwentside Industrial Development Agency) була істотним фактором. Містечко і мерія були раді прийняти нас, оскільки ми забезпечували їм робочі місця».

Приміщення, де мало розміститися виробництво, мало приблизно 12 000 кв. футів виробничих площ, що було цілком достатньо для початку. Працівниками компанії стали переважно безробітні, які жили в цьому місті після закриття сталеливарного виробництва у 1979 році. Було завезено необхідне обладнання, яке Роджер придбав у США. Воно стало базою виробництва.

Зміни

Незабаром попит на бренд Філіс Фог перевищив потужність фабрики, і компанія змогла відкрити ще одну фабрику прямо через дорогу. Внаслідок розширення території (з 12 000 до 40 000 кв. футів) було закуплено нове обладнання як для виробництва, так і для офісів. Чотири директори розміщувалися у великому офісному приміщенні нової будівлі.

Вони обговорювали всі питання стратегії відкрито та на рівних.

Щоб консолідувати свою позицію на ринку, DVF здійснила низку злиттів у 1980-ті роки. До групи увійшли: Anglo-Oriental Foods – компанія, що базується в Лондоні та спеціалізується на індійській їжі, Camsis bakery та Sinsterson Foods, що базуються в Консетті. Її мету Роджер позначив так: «Стати у Великій Британії компанією номер один у сфері виробництва легких закусок, орієнтуватися на потребу найбагатших клієнтів. Ми хочемо бути Rolls-Royce у виробництві легких закусок».

До 1988 р. за плечима DVF було 4 роки постійного розвитку. У процесі злиття компанія розробляла нові види продукції, деякі з них як основу включали хліб та горіхи. Обіг компанії збільшився до 14 млн фунтів стерлінгів, штат компанії – до 200 осіб. Однак потрібні були кваліфіковані менеджери, щоб директори могли повноцінно займатися питаннями стратегії та впровадження нових ідей та продуктів. Разом із успішним застосуванням бренду «Філіс Фог» DVF змогла отримати замовлення на виробництво товарів із брендами супермаркетів. Найпершими замовниками зі своїми брендами були Sainsbury's та Marks & Spencer.

Культура та менеджерський стиль

З моменту заснування компанії у 2020 році четвірка директорів намагалася створити унікальну корпоративну культуру у DVF. Вона описувалася як «неформальна» і виражалася у гасло «робити весело». На відміну від інших роботодавців у цій галузі, директори DVF носили неформальний одяг і заохочували своїх менеджерів. Основна ідея корпоративної культури була, зрештою, виражена у програмній заяві компанії.

Програмна заява про основні завдання компанії DVF Ltd

«Ми станемо кращими у Великій Британії виробниками легких закусок для дорослих, спираючись на якість, сміливе використання нових ідей та віру у свій успіх. Тому що ми хочемо досягти цієї мети, для нас важливо бути в атмосфері дружби, співпраці та поваги».

Ідея дружби та співпраці розглядалася як одна з найважливіших для успіху компанії. Директори компанії вважали, що подібний підхід до культури, атмосфера творчості та новизни мають створюватися в компанії. Це те, без чого DVF не змогла б розширюватись та процвітати.

КЕЙС 4. АТ «ХОЛОД»

Завдання до кейсу

1. Побудувати матрицю Р. Купера для АТ «Холод».
2. Застосуйте модель General Electric-McKinsey, запропоновану Дейєм, та виберіть стратегії для всіх продуктів портфеля компанії.
3. Продемонструйте резерви підвищення ефективності застосування цих методик.

Початок АТ «Холод»

Акціонерне товариство «Холод» (АТ «Холод») є одним з основних вітчизняних виробників холодильної техніки (вузлів, агрегатів) та компресорів до неї. Донедавна переважний обсяг науково-виробничої діяльності підприємства був орієнтований на виконання держзамовлень. Протягом останніх років підприємство докладало зусиль, адаптуючись до нових умов господарювання, для збереження свого науково-технічного та виробничого потенціалу, здійснювало конверсію виробництва, пошук нових альтернативних замовлень на виробництво продукції, що користується попитом.

Продукція підприємства. Нині підприємство випускає п'ять видів продукції – П1, П2, П3, П4, П5. З них три види – П1, П2, П3 – становили найбільшу питому вагу у виробничій програмі (до 70 %). За продукцією П1 та П2, що становить понад 60 % загального обсягу виробництва, підприємство є монополістом. Продукція П1 і П2 мала стійкий попит у різних сферах народного господарства – промислові підприємства, агропромисловий комплекс, шахти, торговельні організації тощо.

Останнім часом виявився попит на цю продукцію і на ринках закордонних країн (насамперед, на ринках Азії та Африки). За продукцією П3 (становить приблизно 10 % загального обсягу виробництва) відбулося стійке зниження держзамовлення, та її перепрофілювання з метою широкого використання в галузях народного господарства через низку матеріально-технічних, організаційних і фінансових причин недостатньо перспективне. Продукція П4 та П5 належить до нових та перспективних видів техніки цивільного призначення – компресори для рефрижераторів та холодильні установки для морозива.

Тож компресор до холодильних камер для авторефрижераторів сертифікований у низці країн Європи, що привернуло їхню увагу, забезпечивши тим самим стійкий збут цієї продукції. Однак на цей час обсяг виробництва продукції П4 і П5 у загальній програмі підприємства

становить невелику питому вагу (трохи більше 10 %). При цьому підприємство за даними видами продукції має конкурентів в Україні.

Потенціал підприємства. Підприємство має високий науково-технічний, виробничий та організаційний потенціал. На підприємстві є закінчений цикл НДДКР та технічного забезпечення виробництва.

В організаційній структурі підприємства є велике ОКБ з досвідченим виробництвом, а також відділи: головного конструктора (ОГК), головного технолога (ОГТ) та головного механіка (ОГМ). Випуск кожного виду продукції організовано на підприємстві в межах окремих спеціалізованих виробничо-господарських одиниць за збереження внутрішньовиробничої кооперації. Підприємство зберегло основні господарські зв'язки з постачальниками сировини, матеріалів, комплектуючих деталей та вузлів.

На підприємстві створено сучасне виробництво особливо складних та дефіцитних вузлів, що входять до готових виробів як комплектуючих. Підприємство здійснює післяпродажне обслуговування своїх виробів силами спеціального відділу – відділу сервісного обслуговування (ОСВ).

Ринкові позиції підприємства. Перехід до ринкових відносин та зміна умов господарювання поставили підприємство перед фактом незапитання значного обсягу продукції П1, П2, П3, яка виробляється за держзамовленням. Однак відсутність досвіду в галузі формування загальної стратегії підприємства та маркетингових досліджень, слабкий облік факторів зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання, брак даних за обсягами ринку та величиною ринкового попиту за тією чи іншою продукцією, і, як наслідок, неготовність ефективно переключитися з наявного на новий товарний асортимент, різко ускладнили завдання виживання підприємства в ринковому середовищі, що формується.

Все це призводить до негативних фінансових результатів. Отже, перед підприємством стоїть важлива та складна проблема підвищення його конкурентоспроможності, зміцнення та розширення ринкових позицій, забезпечення фінансової стійкості господарської діяльності.

Завдання зі стратегічного позиціонування

1. Побудувати матрицю Р. Купера.
2. Застосувати модель GE/McKinsey, запропоновану Дейєм та Монісоном.
3. Спрогнозувати дію підприємства в цих умовах.
4. Запропонувати план дій на основі отриманих висновків.
5. Здобувачі виконують завдання згідно з варіантом.

Варіант 1

Показники	Характеристики
Галузь	Виробництво морозива
Економічні характеристики галузі	Зростаюча галузь – темп зростання 5 %
Бар'єри для входу до галузі	Значні фінансові ресурси, кадри, адміністративні ресурси
Особливості клієнтів	Є категорії і з високим платоспроможним попитом, і з низьким платоспроможним попитом
Стратегічні позиції конкурентів: частка на ринку конкурента № 1 частка на ринку конкурента № 2 частка на ринку конкурента № 3 частка на ринку конкурента № 4 частка на ринку конкурента № 5	20 % 15 % 15 % 5 % 3 %
Підприємство: – виробництво – фінанси – маркетинг – кадровий потенціал – організація управління	стандартизовано, окупаються лише великі обсяги постачання; самоокупність підприємства; функції маркетингу здійснюються неповно; висока кваліфікація персоналу; висока мотивація до праці; лінійно-функціональна структура управління

Варіант 2

Показники	Характеристики
Галузь	Виробництво агрегатів
Економічні характеристики галузі	Зростаюча галузь – темп зростання 15 %
Бар'єри для входу до галузі	Значні фінансові ресурси, кадри, адміністративні ресурси
Особливості клієнтів	Є категорії і з високим платоспроможним попитом, і з низьким платоспроможним попитом

Стратегічні позиції конкурентів: частка на ринку конкурента № 1 частка на ринку конкурента № 2 частка на ринку конкурента № 3 частка на ринку конкурента № 4 частка на ринку конкурента № 5	30 % 15 % 15 % 5 % 3 %
Підприємство: – виробництво – фінанси – маркетинг – кадровий потенціал – організація управління	стандартизовано, окупаються лише великі обсяги постачання; самоокупність підприємства; функції маркетингу здійснюються неповно; висока кваліфікація персоналу; низька мотивація до праці; лінійно-функціональна структура управління

Варіант 3

Показники	Характеристики
Галузь	Виробництво сільськогосподарської продукції
Економічні характеристики галузі	Зростаюча галузь – темп зростання 20 %
Бар'єри для входу до галузі	Значні фінансові ресурси, кадри, адміністративні ресурси
Особливості клієнтів	Є категорії і з високим платоспроможним попитом, і з низьким платоспроможним попитом
Стратегічні позиції конкурентів: частка на ринку конкурента № 1 частка на ринку конкурента № 2 частка на ринку конкурента № 3 частка на ринку конкурента № 4 частка на ринку конкурента № 5	40 % 15 % 15 % 5 % 3 %

Підприємство: – виробництво – фінанси – маркетинг – кадровий потенціал – організація управління	стандартизовано, окупаються лише великі обсяги постачання; самоокупність підприємства; функції маркетингу здійснюються неповно; висока кваліфікація персоналу; низька мотивація до праці; лінійно-функціональна структура управління
--	--

Варіант 4

Показники	Характеристики
Галузь	Виробництво мінеральних добрив
Економічні характеристики галузі	Зростаюча галузь – темп зростання 20 %
Бар'єри для входу до галузі	Значні фінансові ресурси, кадри, адміністративні ресурси, наукові ресурси
Особливості клієнтів	В категорії з низьким платоспроможним попитом
Стратегічні позиції конкурентів: частка на ринку конкурента № 1 частка на ринку конкурента № 2 частка на ринку конкурента № 3 частка на ринку конкурента № 4 частка на ринку конкурента № 5	40 % 25 % 15 % 10 % 5 %
Підприємство: – виробництво – фінанси – маркетинг – кадровий потенціал – організація управління	стандартизовано, окупаються лише великі обсяги постачання; самоокупність підприємства; функції маркетингу здійснюються неповно; висока кваліфікація персоналу; низька мотивація до праці; лінійно-функціональна структура управління

Варіант 5

Показники	Характеристика
Галузь	Виробництво поліетилену
Економічні характеристики галузі	Зростаюча галузь – темп зростання 22 %
Бар'єри для входу до галузі	Значні фінансові ресурси, кадри, адміністративні ресурси, наукові ресурси та патенти
Особливості клієнтів	В категорії високого платоспроможного попиту
Стратегічні позиції конкурентів: частка на ринку конкурента № 1 частка на ринку конкурента № 2 частка на ринку конкурента № 3 частка на ринку конкурента № 4 частка на ринку конкурента № 5	25 % 25 % 15 % 4 % 3 %
Підприємство: – виробництво – фінанси – маркетинг – кадровий потенціал – організація управління	стандартизовано, окупаються лише великі обсяги постачання; самоокупність підприємства; функції маркетингу здійснюються неповно; висока кваліфікація персоналу; низька мотивація до праці; лінійно-функціональна структура управління

Варіант 6

Показники	Характеристики
Галузь	Виробництво трубопроводів із термопластів
Економічні характеристики галузі	Зростаюча галузь – темп зростання 10 %
Бар'єри для входу до галузі	Значні фінансові ресурси, кадри, адміністративні ресурси, наукові розробки, патенти
Особливості клієнтів	Категорії з високим та низьким платоспроможним попитом

Стратегічні позиції конкурентів:	
частка на ринку конкурента № 1	25 %
частка на ринку конкурента № 2	15 %
частка на ринку конкурента № 3	15 %
частка на ринку конкурента № 4	6 %
частка на ринку конкурента № 5	4 %
Підприємство:	
– виробництво	стандартизовано, окупаються лише великі обсяги постачання;
– фінанси	самоокупність;
– маркетинг	функції маркетингу здійснюються частково;
– кадровий потенціал	висока та низька кваліфікація персоналу, висока мотивація до праці;
– організація управління	дивізіональна структура управління

Варіант 7

Показники	Характеристики
Галузь	Виробництво лакофарбової продукції
Економічні характеристики галузі	Зростаюча галузь – темп зростання 7 %
Бар'єри для входу до галузі	Значні фінансові ресурси, кадри, адміністративні ресурси, наукові розробки, патенти
Особливості клієнтів	Категорії з високим та низьким платоспроможним попитом
Стратегічні позиції конкурентів:	
частка на ринку конкурента № 1	45 %
частка на ринку конкурента № 2	15 %
частка на ринку конкурента № 3	15 %
частка на ринку конкурента № 4	4 %
частка на ринку конкурента № 5	6 %

частка на ринку конкурента № 5	
<p>Підприємство:</p> <ul style="list-style-type: none"> – виробництво – фінанси – маркетинг – кадровий потенціал – організація управління 	<p>стандартизовано, окупаються лише великі обсяги постачання; самоокупність; функції маркетингу здійснюються частково; висока та низька кваліфікація персоналу, висока мотивація до праці; лінійно-функціональна структура управління</p>

Варіант 8

Показники	Характеристика
Галузь	Виробництво лікарських засобів
Економічні характеристики галузі	Зростаюча галузь – темпи зростання 30 %
Бар'єри для входу до галузі	Значні фінансові ресурси, кадри, адміністративні ресурси, наукові розробки, патенти
Особливості клієнтів	Категорії з високим та низьким платоспроможним попитом
<p>Стратегічні позиції конкурентів:</p> <p>частка на ринку конкурента № 1</p> <p>частка на ринку конкурента № 2</p> <p>частка на ринку конкурента № 3</p> <p>частка на ринку конкурента № 4</p> <p>частка на ринку конкурента № 5</p>	<p>25 %</p> <p>15 %</p> <p>15 %</p> <p>4 %</p> <p>6 %</p>

Підприємство: – виробництво – фінанси – маркетинг – кадровий потенціал організація управління	стандартизовано, окупаються лише великі обсяги постачання; самоокупність; функції маркетингу здійснюються у повному обсязі; висока та низька кваліфікація персоналу, висока мотивація до праці; дивізійна структура управління
--	--

Варіант 9

Показники	Характеристики
Галузь	Виробництво синтетичних миючих засобів
Економічні характеристики галузі	Зростаюча галузь – темпи зростання 6 %
Бар'єри для входу до галузі	Значні фінансові ресурси, кадри, адміністративні ресурси, наукові розробки, патенти
Особливості клієнтів	Категорії з високим та низьким платоспроможним попитом
Стратегічні позиції конкурентів: частка на ринку конкурента № 1 частка на ринку конкурента № 2 частка на ринку конкурента № 3 частка на ринку конкурента № 4 частка на ринку конкурента № 5	25 % 15 % 10 % 4 % 6 %
Підприємство: – виробництво – фінанси – маркетинг – кадровий потенціал – організація управління	стандартизовано, окупаються лише великі обсяги постачання; самоокупність; функції маркетингу здійснюються у повному обсязі; висока та низька кваліфікація персоналу, висока мотивація до праці; дивізійна структура управління

Варіант 10

Показники	Характеристика
Галузь	Виробництво натуральних мийних засобів
Економічні характеристики галузі	Зростаюча галузь – темпи зростання 16 %
Бар'єри для входу до галузі	Значні фінансові ресурси, кадри, адміністративні ресурси, наукові розробки, патенти
Особливості клієнтів	Категорії з високим та низьким платоспроможним попитом
Стратегічні позиції конкурентів: частка на ринку конкурента № 1 частка на ринку конкурента № 2 частка на ринку конкурента № 3 частка на ринку конкурента № 4 частка на ринку конкурента № 5	45 % 15 % 10 % 6 % 4 %
Підприємство: – виробництво – фінанси – маркетинг – кадровий потенціал – організація управління	стандартизовано, окупаються лише великі обсяги постачання; самоокупність; функції маркетингу здійснюються у повному обсязі; висока та низька кваліфікація персоналу, висока мотивація до праці; дивізіональна структура управління

Варіант 11

Показники	Характеристика
Галузь	Виробництво автівок
Економічні характеристики галузі	Зростаюча галузь – темпи зростання 8 %
Бар'єри для входу до галузі	Значні фінансові ресурси, кадри, адміністративні ресурси, наукові розробки, патенти

Особливості клієнтів	Категорії з високим та низьким платоспроможним попитом
Стратегічні позиції конкурентів: частка на ринку конкурента № 1 частка на ринку конкурента № 2 частка на ринку конкурента № 3 частка на ринку конкурента № 4 частка на ринку конкурента № 5	15 % 15 % 10 % 4 % 6 %
Підприємство: – виробництво – фінанси – маркетинг – кадровий потенціал – організація управління	стандартизовано, окупаються лише великі обсяги постачання; самоокупність; функції маркетингу здійснюються у повному обсязі; висока та низька кваліфікація персоналу, висока мотивація до праці; дивізіональна структура управління

Варіант 12

Показники	Характеристики
Галузь	Виробництво легких автомобілів
Економічні характеристики галузі	Зростаюча галузь – темпи зростання 9 %
Бар'єри для входу до галузі	Значні фінансові ресурси, кадри, адміністративні ресурси, наукові розробки, патенти
Особливості клієнтів	Категорії з високим та низьким платоспроможним попитом
Стратегічні позиції конкурентів: частка на ринку конкурента № 1 частка на ринку конкурента № 2 частка на ринку конкурента № 3 частка на ринку конкурента № 4	37 % 20 % 10 % 5 % 5 %

частка на ринку конкурента № 5	
Підприємство: – виробництво – фінанси – маркетинг – кадровий потенціал – організація управління	стандартизовано, окупаються лише великі обсяги постачання; самоокупність; функції маркетингу здійснюються у повному обсязі; висока та низька кваліфікація персоналу, висока мотивація до праці; дивізійна структура управління

Варіант 13

Показники	Характеристика
Галузь	Виробництво медичної техніки
Економічні характеристики галузі	Зростаюча галузь – темп зростання 5 %
Бар'єри для входу до галузі	Значні фінансові ресурси, кадри, адміністративні ресурси, наукові розробки, патенти
Особливості клієнтів	Категорії з високим та високим платоспроможним попитом
Стратегічні позиції конкурентів: частка на ринку конкурента № 1 частка на ринку конкурента № 2 частка на ринку конкурента № 3 частка на ринку конкурента № 4 частка на ринку конкурента № 5	17 % 15 % 10 % 8 % 6 %
Підприємство: – виробництво – фінанси – маркетинг – кадровий потенціал – організація управління	стандартизовано, окупаються лише великі обсяги постачання; самоокупність; функції маркетингу здійснюються частково; висока та низька кваліфікація персоналу, висока мотивація до праці; лінійно-функціональна структура управління

Варіант 14

Показники	Характеристика
Галузь	Виробництво деревини
Економічні характеристики галузі	Зростаюча галузь – темп зростання 9 %
Бар'єри для входу до галузі	Значні фінансові ресурси, кадри, адміністративні ресурси, наукові розробки, патенти
Особливості клієнтів	Категорії з високим та низьким платоспроможним попитом
Стратегічні позиції конкурентів: частка на ринку конкурента № 1 частка на ринку конкурента № 2 частка на ринку конкурента № 3 частка на ринку конкурента № 4 частка на ринку конкурента № 5	27 % 15 % 10 % 8 % 6 %
Підприємство: – виробництво – фінанси – маркетинг – кадровий потенціал організація управління	стандартизовано, окупаються лише великі обсяги постачання; самоокупність; функції маркетингу здійснюються частково; висока та низька кваліфікація персоналу, висока мотивація до праці; лінійно-функціональна структура управління

Варіант 15

Показники	Характеристика
Галузь	Виробництво паперу
Економічні характеристики галузі	Зростаюча галузь – темп зростання 15 %
Бар'єри для входу до галузі	Значні фінансові ресурси, кадри, адміністративні ресурси
Особливості клієнтів	Категорії з високим та низьким платоспроможним попитом

Стратегічні позиції конкурентів:	
частка на ринку конкурента № 1	27 %
частка на ринку конкурента № 2	25 %
частка на ринку конкурента № 3	10 %
частка на ринку конкурента № 4	8 %
частка на ринку конкурента № 5	6 %
Підприємство:	стандартизовано, окупаються лише великі обсяги постачання;
– виробництво	самоокупність; функції маркетингу здійснюються частково; висока та низька кваліфікація персоналу, висока мотивація до праці; лінійно-функціональна структура управління
– фінанси	
– маркетинг	
– кадровий потенціал	
– організація управління	

КЕЙС 5. DANSK TYGGE GUMMI FABRIK A/S

Запитання та завдання до кейсу

1. Визначте види стратегії зростання, що використовуються компанією.
2. Поясніть, чому в одних випадках компанія створила спільне підприємство за кордоном, а в інших – просто інвестувала в компанії.
3. Обговоріть, якою мірою міжнародна конкуренція вплинула на стратегію експансії цієї компанії.

КЕЙС 6. SAINSBURY HOMEBASE

Запитання та завдання до кейсу

1. Визначте можливі причини того, чому Sainsbury прийняла пропозицію Landbrokers викупити ланцюжок компаній Texas.
2. Поясніть, чому процес об'єднання був досить складним, особливо під час об'єднання культур.
3. Яких заходів було вжито компанією Homebase для досягнення успіху стратегії зростання?
4. Прокоментуйте можливість успіху вжитих заходів після об'єднання з компаніями групи Texas у разі подальшого великомасштабного поглинання.
5. Визначте, який вид стратегії диверсифікації демонструє злиття Sainsbury з Texas.

КЕЙС 7. КОМПАНІЯ «КОКА-КОЛА»

Завдання до кейсу

1. Визначте стратегію проникнення компанії «Кока-кола» на український ринок.

Світовий лідер виробництва безалкогольних напоїв фірми «Кока-кола», незважаючи на свої гігантські розміри, продовжує інтенсивно розвиватися, вкладаючи величезні гроші у розширення свого потенціалу. У 1996 році компанія здійснила інвестицій на суму 1,5 млрд доларів. Таких великих інвестицій вона не здійснювала жодного разу за свою більш ніж столітню історію. Значна частина цих інвестицій була здійснена на території Росії, за потенційний ринок якої «Кока-кола» веде жорстку конкурентну боротьбу з фірмою «Пепсі», що працює в Україні з початку 1970-х років.

Прийшовши в Україну значно пізніше, ніж «Пепсі», «Кока-кола», усвідомлюючи, що в неї дещо гірша позиція порівняно з її конкурентом, розпочала інтенсивну діяльність із створення виробничої бази.

«Кока-Кола» розпочала свою діяльність в Україні 1992 року. Перший завод відкрився у Львові 1994 року. У 1998 році запрацював завод поблизу селища Велика Дімерка у Броварському районі Київської області.

В основу дослідження, виконаного міжнародною дослідницькою компанією GfK, покладено дані системи компаній «Кока-Кола» в Україні за 2015 рік. У 2015 році до складу системи компаній «Кока-Кола» в Україні входили: «Кока-Кола Беверіджиз Україна» – компанія, що здійснює виробництво напоїв та їх дистрибуцію в Україні. Окрім безалкогольних напів власного виробництва, «Кока-Кола Беверіджиз Україна» виконує дистрибуцію елітних алкогольних напоїв. «Квас Беверіджиз» – компанія, яка здійснювала виробництво квасу. «Кока-Кола Україна» – компанія, яка відповідає за маркетинг брендів в Україні.

У системі компаній «Кока-Кола» в Україні працює 1650 працівників, з них приблизно 1000 – безпосередньо на виробництві. Серед контрагентів «Кока-Кола» – 1400 українських постачальників, що працюють у галузях виробництва цукру, пакувальних та полімерних матеріалів, сокового концентрату.

Продукцію «Кока-Кола» продають 87 000 українських магазинів та ресторанів.

КЕЙС 8. ГОТЕЛЬНА МЕРЕЖА «ХІЛТОН»

Завдання до кейсу

1. Чому компанія «Хілтон» розпочала освоєння нового сегменту ринку? І який сегмент ринку став для компанії новим?
2. Визначте тип стратегії диверсифікації.

Готельна мережа «Хілтон» широко відома у світі своїми висококласними готелями, розташованими в центральних районах великих міст. Величезні конференц-зали та банкетні зали, великі холи, швейцари, є особливостями готелів «Хілтон», які дозволяють відносити їх до розряду шикарних. Керівництво мережі «Хілтон» ніколи не виявляло інтересу до будівництва та експлуатації недорогих готелів «середньої руки», які мають приставку до своєї назви готель для бізнесменів або заїжджий двір.

Прихильність керівництва до ідеї збереження за готелями «Хілтон» іміджу дорогих і висококласних призвела до того, що практично призупинилося зростання готельних площ. Це було з тим, що ринок такого класу готельних послуг виявився насиченим і розширювався. Щоб вийти з тупикового становища і розширити обсяг готельних площ (планувалося зростання площ на 50 %), керівництво вирішило розпочати будівництво 100 недорогих готелів для бізнесменів середнього рівня, а також для сімейного проживання. Розташовувати нові готелі повинні були в передмісті великих міст, що зазвичай характерно для готелів такого класу.

Вартість номера в готелі нової мережі «Хілтон Гарден Інн» буде в межах 50–80 доларів. При цьому з огляду на те, що на ринку недорогих готелів такого типу спостерігався і високий попит, і велика конкуренція, корпорація «Хілтон» планувала досягти деяких конкурентних переваг через відносно високий рівень обслуговування клієнтів. Зокрема, у кожному номері буде телефакс та принтер, а також кухня з мікрохвильовою піччю.

КЕЙС 9. «КОНЦЕРН ДАЙМЛЕР-БЕНЦ»

Запитання та завдання до кейсу

1. Які мотиви диверсифікації концерну «Даймлер-Бенц»?
2. Визначте причини величезних фінансових втрат внаслідок диверсифікації концерну.
3. Визначте види стратегії диверсифікації, застосовані концерном для розширення корпоративного портфеля.

У поданні багатьох фірма, що випускає автомобіль марки «Мерседес», має бути виключно успішною компанією. Тривалий час таке уявлення про концерн «Даймлер-Бенц» не викликало сумнівів. Однак початок 1996 ознаменувався сенсацією. Глава концерну «Даймлер-Бенц» заявив, що втрати концерну в 1995 році становили кілька мільярдів доларів і що очікується серйозна перебудова всередині концерну.

Створений у 1926 році автомобільний концерн «Даймлер-Бенц» у середині 1980-х років взяв курс на різке розширення внаслідок диверсифікації своєї діяльності. Початкова ідея полягала в тому, щоб перетворити Даймлер-Бенц на багатопрофільний технологічний концерн. Як основна сфера розширення концерну було обрано авіабудування.

1985 року «Даймлер-Бенц» придбав компанію «Мотор унд турбінен юніон», що виробляє авіаційні двигуни. У тому ж році він придбав контрольний пакет акцій авіабудівної компанії «Дорньє», яку в 1988 році він викупив повністю. Поряд із виходом до авіабудівної галузі «Даймлер-Бенц» пішов також в електротехнічне виробництво. У 1985 році концерн придбав 25 % акцій електротехнічної компанії. У 1986 року він збільшив свою частку в акціонерному капіталі «АЄГ» до 56 %, а 1988 року – до 80 %.

Диверсифікація виробничої діяльності вимагала проведення структурного перетворення концерну. У 1989 році концерн «Даймлер-Бенц» був перетворений на холдингову компанію, що об'єднувала чотири підрозділи: автомобільний підрозділ «Мерседес-Бенц», авіабудівний підрозділ «Дойче аероспейс» (скорочено «Даса»), електротехнічний підрозділ «АЕ» Даймлер-Бенц інтер-сервісес».

На цьому програма розвитку «Даймлер-Бенц» не закінчувалася. Курс на глобалізацію діяльності призвів до того, що у 1993 році акції концерну були включені до лістингу Нью-Йоркської фондової біржі.

Прагнучи розширити свою присутність в авіакосмічному бізнесі, «Даса» розпочала 1990 року переговори з голландською авіабудівною компанією «Фоккер» про придбання її акцій. Переговори було розпочато

у рік отримання фірмою «Фоккер» дуже високого прибутку. Ці переговори закінчилися придбанням «Даса» 1993 року 51 % акцій «Фоккер». Проте відразу наступного року «Фоккер» зазнав величезних збитків. «Даса», намагаючись врятувати катастрофічну ситуацію, вклала у «Фоккер» понад 600 млн дол., але 1995 року «Фоккер» знову зазнав збитків. «Даймлер-Бенц» вирішив, що далі неможливо надавати допомогу фірмі «Фоккер». Це означало відхід з неї та мільярдні втрати. Паралельно «Даймлер-Бенц» вирішив також попроситися з контрольним пакетом акцій фірми «Дорньє».

Однак втрати, пов'язані з діяльністю аерокосмічного відділення «Даса», не були єдиними для «Даймлер-Бенц». Збиткова діяльність на ринку турбогвинтових та реактивних літаків була цілком зрозумілою падінням попиту на цю продукцію у зв'язку із закінченням «холодної війни».

Але «Даймлер-Бенц» зазнав значних втрат і від діяльності електротехнічного відділення «АСГ». Це змусило концерн піти на припинення самостійного існування цього відділення, фактично це означало, що, зазнавши величезних збитків, «Даймлер-Бенц» взяв курс на відхід із тих галузей, в яких він не був спочатку і в які він прийшов, прагнучи здійснити ефективні інвестиції капіталу, створеного у базовій сфері його діяльності – автомобілебудування.

КЕЙС 10. SAINSBURY HOMEBASE

Запитання до кейсу

1. Обговоріть, якою мірою політика компанії Homebase, яку вона проводила щодо людських ресурсів у процесі поглинання Texas, відповідала її генеральній бізнес-стратегії.

2. Як компанія Homebase могла отримати більш достовірні відомості про організаційну культуру Texas, перш ніж розпочати дії, пов'язані з її поглинанням?

3. Визначте, яких заходів було вжито в компанії Homebase для зближення двох культур, і висловіть свою думку про те, наскільки успішними ви їх вважаєте.

Батьківська компанія

Sainsbury відома у Великій Британії як роздрібний торговець продуктами харчування. Бакалійний бізнес розпочався у 1870 році, і з

того часу компанія займається виключно цим бізнесом. У 1995 році до структури компанії входили такі підрозділи:

– J. Sainsbury Supermarkets – один із провідних роздрібних продавців, частку якого припадає 18 % всього роздрібно-го ринку продовольчих товарів. Це найбільше підрозділ у J. Sainsbury Group, що дає 80 % всіх продажів групи та приблизно 90 % її доходу. Звичайні складські запаси містять майже 19 000 найменувань різних продовольчих товарів;

– Savacentre hypermarkets – мережа магазинів, організованих за аналогією з Sainsbury supermarkets і які працюють у форматі суперунівермагів. Асортимент товарів містить споживчі товари, продукти харчування, товари для дому, для дітей (Babyshop), для кухні, одяг, приладдя для плавання, кондитерські вироби тощо. Компанія має партнерські відносини з компаніями такого роду за кордоном (наприклад, з французькою Mammoth);

– Shaw's supermarkets Inc. – основний бізнес Sainsbury Group за кордоном. Shaw's – це ланцюжок з 87 магазинів на північному сході Сполучених Штатів (у Массачусетсі, Нью-Хемпширі, на островах Мейн і Роуд). Асортимент Shaw's включає 2500 видів товарів (принцип «value for money» – «якість за гроші»);

– Giant Food Inc. – також базується у США та є роздрібним продавцем, 50 % контрольного пакету акцій цієї компанії було куплено Sainsbury у 1994 році. Має 160 універмагів у Меріленді (штат Колумбія), Вірджинії та Делавері;

– Homebase house and garden centers – ланцюжок із 83 магазинів «Зроби сам» та «Все для саду», що розташовані на території Великобританії.

Підрозділи Homebase

Сектор ринку «Зроби сам» зазнав значних змін наприкінці 1970-х років, коли товари одного напрямку стали продаватися у великих торгових павільйонах. До цього покупці змушені були купувати необхідні товари в маленьких спеціалізованих магазинах, таких як «Лаки – фарби», «Інструменти» тощо. Завдяки системі павільйонів всі товари для будинку були об'єднані під одним дахом. Як наслідок, роздрібні торговці могли домовитися з постачальниками про прийнятні ціни з урахуванням економії від масштабу.

Прагнучи розвинути цю тенденцію, компанія Sainsbury у 1981 році

запустила проєкт Homebase. упродовж 1980-х років Homebase завоювала частину ринку, водночас розвинулася мережа магазинів «Зроби сам». Головна компанія дозволила Homebase функціонувати всередині групи як самостійний підрозділ зі своїми структурою та менеджментом. До 1995 року Homebase була четвертою за величиною компанією в цьому секторі і мала 83 торгові точки, в яких було представлено широкий асортимент товарів для дому та саду.

В 1995 року Ladbroke Group plc. запропонувала Sainsbury ланцюжок магазинів «Зроби сам» із групи Texas. Для Sainsbury ця пропозиція означала можливість збільшити кількість магазинів «Зроби сам» до 300, і вона ставала другою за величиною компанією в цьому секторі після компанії B&Q. Злиття з Texas не тільки збільшило ринкову частку компанії, а й чудово підходило компанії Sainsbury географічно.

У плани Sainsbury входило переробити кожну торгову точку у форматі Homebase без збереження початкових назв. Передбачалося, що процес інтеграції Texas та Homebase триватиме 2 роки, а основними стануть питання, пов'язані з людськими ресурсами.

Кадрова стратегія у 1995–1998 роках

Злиття з Texas дало Homebase додатково 17 000 службовців. Необхідно було по кожному працівнику приймати рішення, тому пріоритетним напрямом став підбір такої менеджерської команди, яка б змогла об'єднати ці дві компанії. У момент інтеграції головний офіс компанії Homebase знаходився в Кродоні, на півдні Лондона, а офіс Texas розташовувався в Нортamptonі, за 50 миль на північ від столиці. Було ухвалено рішення залишити головний офіс у Кродоні. Це призвело до того, що більшість керівників Texas були змушені піти з компанії. Керівництво Homebase шкодувало, що їм довелося втратити людей, досвід яких міг би знадобитися в інтеграційному процесі та конверсії магазинів Texas.

Homebase ввела нові умови для службовців, які раніше працювали за контрактом з Ladbroke. Для стандартизації підходів та практики в магазинах Texas було організовано 177 семінарів з питань касових розрахунків та обслуговування покупців. Були створені «конверсійні» команди зі штату працівників магазинів Homebase, щоб організувати роботу в магазинах Texas так, як вона організована Homebase. Співробітники магазинів Texas, у свою чергу, були розосереджені в магазинах Homebase, щоб увібрати організаційну культуру. Всі ці заходи,

що стосуються персоналу, значно послаблюються.

Менеджери Homebase були розосереджені в магазинах Texas, і навпаки, що допомагало побачити потенційні проблеми. Реакція персоналу Texas була такою: «Вони (Homebase) нас не розуміють». Співробітники Homebase запитували: «А що, власне, сталося? Навіщо все це зроблено?». Щоб якось вирішити проблеми, Homebase проводить політику «перемішування персоналу» там, де це можливо, щоб культура, цінності та поведінка, типові для Homebase, були засвоєні співробітниками Texas.

Паралельно з цим Homebase вважала за потрібне реструктувати неприбутковий кухонний бізнес Texas, що вилилося у звільнення ще 70 співробітників.

Стратегічні питання наприкінці 1990-х років

Наприкінці 1990-х відбулися зміни в британському секторі «Зроби сам». Компанія V&Q – лідер цього ринку – пішла від концепції наметової торгівлі та використала підхід, що ґрунтується на продажі товарів для магазинів «Зроби сам» з території складів. Інший конкурент – компанія Wickes – збільшив свою ринкову частку за рахунок розширення диференціації певної частини своєї продукції.

Щоб адекватно відповісти на ці та інші загрози, Homebase (яка до цього часу повністю поглинула Texas) розпочала фундаментальну ревізію всіх своїх операцій. Попередні стратегії фірми, в яких наголошували на виборі, обслуговуванні покупців і розширенні торгових площ, ніяк не враховували людські ресурси в процесі прийняття рішень. Інтеграційні процеси змінили погляди деяких співробітників, і менеджери магазинів на раді директорів порушили питання про те, що персонал також повинен брати участь у розробці стратегії розвитку компанії. У березні 1998 року рада директорів Homebase призначила директора, в обов'язки якого входили питання, пов'язані з людськими ресурсами.

Після цього менеджери вищої ланки також мали звернути особливу увагу до питань, пов'язаних з людським чинником. Для розвитку цієї стратегії Homebase організувала опитування покупців. Результати його показали, що покупці хочуть бачити персонал у магазинах, який допоміг би їм під час вибору та був компетентним та доброзичливим. Побажання покупців було враховано, проте виникла проблема плинності персоналу, консервативно налаштованого до різних нововведень. Щоб зрозуміти, у

чому полягали причини високої плинності кадрів, було проведено опитування співробітників з метою дізнатися про їхні вимоги та мотиви. У Homebase проаналізували також фірми конкурентів та деяких інших роздрібних торговців щодо їхнього ставлення до питання обліку людських ресурсів. Позитивний досвід було взято на озброєння. Було вироблено основну ідею: «У нашій компанії кожна людина важлива». Цей підхід був підкріплений розвитком нових відносин із персоналом. Одним із таких заходів стало створення порад співробітників. Відділ кадрів постійно проводив моніторинг індексу задоволеності співробітників. Результатом вжитих дій став висновок ради директорів Homebase про те, що всі співробітники, які працюють у компанії, повинні обов'язково брати участь у розробці ділової стратегії компанії. Це було явним досягненням цієї компанії.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ

1. Що містить у собі стратегічне управління:

- а) формулювання та реалізація стратегії для досягнення цілей;
- б) аналіз поточної діяльності без визначення мети;
- в) організація внутрішніх процесів без врахування зовнішнього середовища;
- г) планування короткострокових завдань без визначення стратегії?

2. Що означає термін «місія» у стратегічному менеджменті:

- а) сутність існування організації та її цінності;
- б) список цілей, які треба досягти;
- в) перелік продукції компанії;
- г) розподіл завдань між працівниками?

3. Які основні компоненти аналізу SWOT:

- а) сильні та слабкі сторони, можливості та загрози;
- б) популярність компанії на ринку;
- в) розподіл внутрішніх ресурсів;
- г) вартість продукції?

4. Яка основна мета стратегічного управління:

- а) досягнення конкурентної переваги;
- б) забезпечення прибутковості;
- в) розширення мережі офісів;
- г) встановлення рекордних цін на продукцію?

5. Що означає термін «конкурентна перевага» у стратегічному менеджменті:

- а) створення унікальних переваг, що важко скопіювати або надати іншим компаніям;
- б) зниження вартості продукції;
- в) розширення асортименту продукції;
- г) впровадження нових технологій?

6. Що таке стратегічне управління:

- а) розробка та впровадження стратегій для досягнення мети;
- б) визначення структури організації;
- в) планування фінансових витрат;
- г) організація короткострокових завдань без урахування мети?

7. Що означає термін «місія» у стратегічному менеджменті:

- а) сутність існування організації та її цінності;
- б) план досягнення стратегічних цілей;
- в) визначення продукції компанії;
- г) розподіл обов'язків серед працівників?

8. Які складові містить аналіз SWOT:

- а) сильні та слабкі сторони, можливості та загрози;
- б) популярність компанії серед клієнтів;
- в) планування робочого часу працівників;
- г) фінансові витрати на рекламу?

9. Яка головна мета стратегічного управління:

- а) досягнення конкурентної переваги;
- б) збільшення кількості працівників;
- в) розширення мережі філій;
- г) встановлення рекордних цін на продукцію?

10. Що являє собою «конкурентна перевага» за М. Портером:

- а) створення унікальних переваг, що важко скопіювати або надати іншим компаніям;
- б) зниження вартості продукції;
- в) розширення асортименту продукції;
- г) впровадження нових технологій?

11. Які основні етапи містить у собі процес стратегічного управління:

- а) аналіз, формулювання, впровадження та контроль стратегії;
- б) планування короткострокових цілей;
- в) розподіл фінансових ресурсів;
- г) встановлення стандартів якості продукції?

12. Яка роль аналізу зовнішнього середовища в стратегічному управлінні:

- а) визначення можливостей та загроз для організації;
- б) встановлення цілей;
- в) розробка плану дій;
- г) організація внутрішніх процесів?

13. Що означає поняття «стратегічна група» у стратегічному менеджменті:

- а) група компаній, які конкурують між собою на одному ринку;
- б) група працівників, що відповідає за розробку стратегії;
- в) група клієнтів, які віддають перевагу продукції компанії;
- г) група акціонерів, які мають найбільшу частку власності в компанії?

14. Яка роль стратегічного управління в організації:

- а) визначення цілей та шляхів досягнення успіху;
- б) організація щоденних операцій;
- в) встановлення рекордних продажів;
- г) забезпечення сталого розвитку?

15. Що означає термін «корпоративна стратегія» в стратегічному управлінні:

- а) загальна стратегія компанії, що визначає напрями розвитку та співвідношення між бізнес-одинацями;
- б) планування робочого часу працівників;
- в) визначення продукції компанії;
- г) розподіл обов'язків серед працівників?

16. Які основні підходи до стратегічного планування наявні в стратегічному управлінні:

- а) ринковий, ресурсний, кінцевих результатів;
- б) стандартизація, автоматизація, оптимізація;
- в) цільовий, контрольний, стратегічний;
- г) внутрішній, зовнішній, мікроекономічний?

17. Що являє собою поняття «бізнес-стратегія» в стратегічному менеджменті?

- а) стратегія окремої бізнес-одинаці, спрямована на досягнення конкурентної переваги;
- б) встановлення загальної місії компанії;
- в) планування фінансових витрат;
- г) організація короткострокових завдань?

18. Які основні етапи містить у собі процес формулювання стратегії:

- а) аналіз, формулювання, вибір та реалізація стратегії;

- б) планування робочих процесів;
- в) визначення кількості працівників;
- г) організація внутрішніх процесів?

19. Що містить у собі концепція «місцевих визначальних факторів» у стратегічному управлінні:

- а) фактори, що впливають на успіх компанії в конкретному регіоні або ринковому сегменті;
- б) рекламні кампанії;
- в) організація конференцій та виставок;
- г) встановлення цілей без врахування зовнішніх умов?

20. Який ключовий чинник, що спонукає компанії до переходу від традиційного стратегічного менеджменту до стратегічного менеджменту нового типу:

- а) зміни в економічному середовищі;
- б) недостатня кількість технологій;
- в) необхідність у поліпшенні виробничих процесів;
- г) висока конкуренція на ринку?

21. Які підходи містить у собі стратегічний менеджмент нового типу:

- а) орієнтований на стратегію, процесно-орієнтований, системний, інноваційний;
- б) технологічний, внутрішньо-організаційний, плановий, економічний;
- в) функціональний, крос-функціональний, регіональний, глобальний;
- г) фінансовий, екологічний, соціальний, політичний?

22. Які аспекти піддавались критиці в традиційному стратегічному менеджменті:

- а) відсутність інтеграції, неспроможність швидко реагувати на зміни, недостатня взаємодія з підрозділами;
- б) низький рівень автоматизації, відсутність методів аналізу, відсутність визначених цілей;
- в) низький рівень кваліфікації персоналу, недостатнє використання технологій, низька рентабельність;
- г) недостатній розвиток інфраструктури, високі витрати на збут, висока вартість виробництва?

23. Які переваги має стратегічний менеджмент нового типу перед традиційним:

- а) інтеграція функцій, прискорення ухвалення рішень, підвищення ефективності співпраці між підрозділами;
- б) зниження витрат на виробництво, підвищення якості продукції, зменшення впливу конкурентів;
- в) збільшення кількості ринків збуту, підвищення вартості компанії, поліпшення іміджу компанії;
- г) розширення асортименту продукції, впровадження нових технологій, створення нових підрозділів?

24. Які тенденції відзначаються у розвитку стратегічного менеджменту:

- а) розширення поглядів на стратегію, зростання важливості інновацій, підвищення ролі факторів, що впливають на успіх стратегії;
- б) зменшення обсягів виробництва, втрата інтересу до стратегічного планування, відмова від використання технологій;
- в) зменшення конкуренції, втрата інтересу до інновацій, зменшення ролі менеджменту в стратегічному процесі;
- г) обмеження асортименту продукції, зменшення чисельності підрозділів, відмова від вивчення ринку?

25. Яка концепція управління була запропонована Фредеріком Тейлором на початку ХХ століття:

- а) наукове управління;
- б) адміністративне управління;
- в) системне управління;
- г) стратегічне управління?

26. Яку ідею розвинув Альфред Файоль у своїй концепції управління на початку ХХ століття:

- а) принцип єдності командирів;
- б) принцип винагороди;
- в) принцип порядку;
- г) принцип централізації?

27. Який метод планування використовував Генрі Гант у стратегічному управлінні на початку ХХ століття:

- а) метод Ганта;
- б) метод SWOT-аналізу;

- в) метод PDCA;
- г) метод прогнозування?

28. Яку ідею пропагував Фредерік Тейлор у своїй концепції наукового управління:

- а) раціоналізація праці;
- б) зростання виробництва;
- в) підвищення кваліфікації працівників;
- г) вдосконалення технічного обладнання?

29. Яке поняття вклав Альфред Файоль в основу своєї концепції управління на початку ХХ століття:

- а) функціональна лінія відповідальності;
- б) стратегічне планування;
- в) контроль за виконанням завдань;
- г) побудова організаційної структури?

30. Що було характерним для стратегічного менеджменту у 50-ті роки ХХ століття:

- а) виокремлення довгострокового планування;
- б) підвищена увага до оперативного управління;
- в) зменшення важливості стратегічного управління;
- г) зростання кількості стратегічних підходів?

31. Які аспекти були важливими в теорії управління у 50-ті роки ХХ століття з погляду стратегічного менеджменту:

- а) довгострокове планування, визначення стратегічних цілей, орієнтація на майбутнє;
- б) оперативне управління, реактивність, короткострокові цілі;
- в) формалізація процесів, стандартизація виробництва, ефективність в кількісному вираженні?
- г) конфліктність, внутрішній контроль, узгодження інтересів?

32. Які методи планування були популярними в стратегічному менеджменті у 50-ті роки ХХ століття:

- а) довгострокове планування, сценарне планування, стратегічні сесії;
- б) оперативне планування, кризове планування, оперативні наради;
- в) стандартні плани, плани з екстрених ситуацій, тактичні плани;
- г) планування на основі інтуїції, реактивне планування, стратегічне

імпровізація?

33. Як визначає А. Чандлер стратегію підприємства:

- а) визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій;
- б) оцінка поточного стану підприємства;
- в) виконання поточних завдань без урахування майбутнього;
- г) максимізація короткострокових прибутків?

34. Що містить у собі стратегія за А. Чандлером:

- а) цілі, програми діяльності, ресурси;
- б) виконання тільки стратегічних цілей;
- в) програми діяльності, результати оцінки конкурентів;
- г) виробництво продукції без урахування попиту?

35. Які складові тріади ефективності стратегії визначив А. Чандлер:

- а) цілі, програми діяльності, ресурси;
- б) маркетингові дослідження, планування виробництва, витрати на рекламу;
- в) короткострокові цілі, стратегічне планування, кадровий потенціал;
- г) фінансовий аналіз, звітність, контроль витрат?

36. Які цілі має стратегія підприємства за А. Чандлером:

- а) основні довгострокові цілі і задачі підприємства;
- б) короткострокове планування виробництва;
- в) максимізація прибутків у найближчий квартал;
- г) забезпечення стабільного фінансового стану?

36. Які дії містить у собі стратегічний курс за А. Чандлером:

- а) розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цілей;
- б) виконання поточних завдань без урахування майбутнього;
- в) максимізація короткострокових прибутків;
- г) збільшення чисельності персоналу?

37. Як І. Ансофф визначає стратегію:

- а) як набір правил для ухвалення рішень у діяльності організації;
- б) як набір правил для оцінки результатів діяльності;
- в) як план дій на короткострокову перспективу;

г) як стратегічні цілі без визначених правил?

38. Які чотири стратегії розрізняє І. Ансофф:

а) правила для оцінки результатів, стосунки із зовнішнім середовищем, внутрішні стосунки, оперативна діяльність;

б) плани на різні терміни, оцінка конкурентів, структуру організації, фінансовий контроль;

в) стратегічні цілі, оперативні плани, плани маркетингу, плани розвитку;

г) стратегічні зміни, оперативні вирішення, адаптація до змін, реакція на кризу?

39. Яке значення мають перші три стратегії, зазначені І. Ансоффом:

а) оцінка результатів, стосунки та процедури внутрішньої організації, відносини зовнішнього середовища;

б) планування на різні терміни, оперативні рішення, взаємодія з конкурентами;

в) стратегічні цілі, оперативні плани, плани маркетингу;

г) забезпечення стабільності, адаптація до змін, реагування на кризу?

40. Що таке девіантний характер управління підприємством:

а) відхилення від прийнятих норм, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства;

б) стандартні методи управління;

в) відповідність законодавчим актам;

г) використання інноваційних технологій;

41. Що означає превентивний характер управління підприємством:

а) запобігання виникненню девіаційних явищ в управлінні підприємством;

б) реагування на проблеми після їх виникнення;

в) створення документів зі стандартами управління;

г) підтримка виконання внутрішніх процедур?

42. Які можливі наслідки девіантного характеру управління підприємством:

а) збитки для підприємства, втрата репутації, юридичні проблеми;

- б) зростання прибутку;
- в) впровадження нових технологій;
- г) відповідність стандартам?

43. Які можливості превентивного управління підприємством:

- а) попередження виникнення проблем, вчасне виявлення ризиків;
- б) швидке реагування на кризові ситуації;
- в) оптимізація фінансових процесів;
- г) розробка нових продуктів?

44. Які інструменти можуть використовуватися для превентивного управління підприємством:

- а) моніторинг, аудит, внутрішній контроль, аналіз ризиків;
- б) розширення асортименту продукції;
- в) оптимізація виробничих процесів;
- г) підвищення зарплат?

45. Що таке управління на базі контролю:

- а) система управління, в якій основний акцент робиться на контролі за виконанням поставлених завдань;
- б) система управління, що не використовує контроль;
- в) система управління, що базується на інтуїції керівників;
- г) система управління, що зосереджена на плануванні?

46. Яка роль контролю в управлінні на базі контролю:

- а) забезпечення виконання поставлених завдань, виявлення відхилень і коригування дій;
- б) встановлення завдань для підлеглих;
- в) організація комунікації в колективі;
- г) створення стратегії розвитку підприємства?

47. Які основні принципи управління на базі контролю:

- а) відкритість, системність, динамічність, цільове спрямування;
- б) централізація, стабільність, ієрархічність;
- в) стратегічність, інноваційність, оперативність;
- г) формалізованість, структурованість, консервативність?

48. Що містить у собі процес управління на базі контролю:

- а) планування, контроль, аналіз, коригування;
- б) розподіл завдань, навчання персоналу, мотивацію;

- в) формування команди, встановлення цілей, оцінку результатів;
- г) виробництво, маркетинг, фінанси?

49. Які можливості дає управління на базі контролю:

- а) вчасне реагування на зміни, підвищення ефективності діяльності, забезпечення досягнення поставлених цілей;
- б) зниження вартості продукції;
- в) підвищення заробітної плати працівникам;
- г) розширення асортименту продукції?

50. Які інструменти використовуються в управлінні на базі контролю:

- а) звітність, планування, контрольні показники, система мотивації;
- б) емоційний інтелект, інтуїція, експертна оцінка;
- в) творчість, інноваційність, децентралізація;
- г) стандартизація, формалізація, централізація?

51. Що означає управління на базі екстраполяції:

- а) використання даних про минулі події для прогнозування майбутніх результатів;
- б) управління без аналізу даних;
- в) виключення аналізу ухвалення рішень;
- г) зосередження на поточних питаннях?

52. Яке значення екстраполяції в управлінні:

- а) прогнозування майбутніх тенденцій і результатів на основі даних з минулого;
- б) аналіз поточних показників;
- в) вироблення стратегій без урахування історичних даних;
- г) проведення рутинних операцій?

53. Які переваги має управління на базі екстраполяції:

- а) можливість більш точного прогнозування, підвищення ефективності управління, зменшення ризиків;
- б) швидке ухвалення рішень без аналізу даних;
- в) збільшення кількості адміністративних процедур;
- г) відсутність необхідності планування?

54. Які обмеження має управління на базі екстраполяції:

- а) недостатня точність прогнозів, небезпека недооцінки ризиків,

можливість ігнорування нових тенденцій;

- б) відсутність можливості прогнозування;
- в) високі витрати на аналіз даних;
- г) потреба у складних обчисленнях?

55. Які інструменти використовуються для екстраполяції в управлінні:

- а) математичні моделі, статистичні методи, економетрія, аналіз рядів;
- б) аналітичні звіти, описові статистики;
- в) спостереження за конкурентами;
- г) інтуїція керівників?

56. Що означає управління на базі передбачення змін:

- а) використання прогнозів для планування та адаптації до майбутніх змін;
- б) реагування на зміни без попереднього аналізу;
- в) відсутність стратегічного планування;
- г) постійне змінення цілей і завдань?

57. Яке значення має передбачення змін в управлінні:

- а) можливість адаптуватися до негативних змін, використання можливостей для поліпшення;
- б) стабільність управління без урахування змін у середовищі;
- в) збільшення адміністративних обов'язків;
- г) зосередження на поточних завданнях без урахування майбутніх перспектив?

58. Які переваги має управління на базі передбачення змін:

- а) можливість попереднього реагування на зміни, зменшення ризиків, використання можливостей.
- б) стабільність без аналізу змін у середовищі;
- в) постійне планування без урахування зовнішніх факторів;
- г) підвищення бюрократії?

59. Які обмеження має управління на базі передбачення змін:

- а) недостатнє передбачення змін, можливість помилкових рішень, витрати на прогнозування;
- б) відсутність можливості передбачення змін;
- в) високі витрати на аналіз;

г) зосередження на майбутніх змінах без урахування поточних завдань?

60. Які інструменти використовуються для передбачення змін в управлінні:

- а) сценарійне планування, дослідження майбутніх тенденцій, аналіз ризиків;
- б) стабільність управління без урахування змін;
- в) експертні оцінки без наукових досліджень;
- г) використання лише минулих даних для прогнозування?

61. Що означає управління на базі гнучких екстрених рішень:

- а) здатність швидко адаптуватися до змінних умов і швидко ухвалювати рішення;
- б) стабільність без урахування змін;
- в) передбачення майбутніх подій без можливості адаптації;
- г) зосередження на стандартних процедурах без змін?

62. Яке значення має гнучкість в управлінні:

- а) можливість швидко реагувати на зміни, використання можливостей, зменшення ризиків;
- б) стабільність без урахування змін;
- в) відсутність адаптації до змін;
- г) постійне планування без урахування зовнішніх факторів?

63. Які переваги має управління на базі гнучких екстрених рішень:

- а) швидке реагування на зміни, адаптація до нових умов, зменшення ризиків;
- б) стабільність без урахування змін;
- в) постійне планування без урахування зовнішніх факторів;
- г) зосередження на стандартних процедурах без змін?

64. Які обмеження має управління на базі гнучких екстрених рішень:

- а) можливість помилкових рішень, витрати на прискорене ухвалення рішень, нестабільність;
- б) відсутність можливості ухвалення рішень;
- в) високі витрати на аналіз;
- г) зосередження на майбутніх змінах без урахування поточних завдань?

65. Які інструменти використовуються для управління на базі гнучких екстрених рішень:

- а) гнучкі методи планування, швидке ухвалення рішень, адаптивне управління;
- б) стабільність управління без урахування змін;
- в) експертні оцінки без наукових досліджень;
- г) використання лише стандартних методів управління?

66. Що означає управління шляхом реструктурування стратегічних завдань?

- а) перегляд та зміна стратегічних завдань з метою досягнення кращих результатів;
- б) виконання стратегічних завдань без змін;
- в) постійне ставлення перед собою нових стратегічних завдань;
- г) відсутність стратегічного планування?

67. Яке значення має реструктурування стратегічних завдань в управлінні?

- а) адаптація стратегічних завдань до змін у середовищі, досягнення кращих результатів;
- б) виконання стратегічних завдань без змін;
- в) відсутність стратегічного планування;
- г) постійне ставлення перед собою нових стратегічних завдань?

68. Які переваги має управління шляхом реструктурування стратегічних завдань:

- а) здатність адаптуватися до змін, досягнення кращих результатів, зменшення ризиків;
- б) виконання стратегічних завдань без змін;
- в) відсутність потреби у стратегічному плануванні;
- г) постійне ставлення перед собою нових стратегічних завдань?

69. Які обмеження має управління шляхом реструктурування стратегічних завдань:

- а) потреба у великих змінах, можливість помилок, витрати на реструктурування;
- б) відсутність можливості зміни стратегічних завдань;
- в) високі витрати на аналіз;
- г) постійне ставлення перед собою нових стратегічних завдань без реалізації?

70. Які інструменти використовуються для управління шляхом реструктурування стратегічних завдань?

- а) аналіз стратегічних завдань, зміна цілей, корекція стратегії;
- б) виконання стратегічних задач без змін;
- в) відсутність стратегічного планування;
- г) постійне ставлення перед собою нових стратегічних завдань?

71. Що означає управління за слабкими сигналами:

- а) виявлення та аналіз невеликих, ледь помітних змін у середовищі для попередження можливих проблем;
- б) реагування тільки на очевидні зміни;
- в) відсутність аналізу змін у середовищі;
- г) зосередження тільки на поточних питаннях?

72. Яке значення має управління за слабкими сигналами в управлінні:

- а) попередження кризових ситуацій, здатність адаптуватися до змін, зменшення ризиків;
- б) реагування тільки на кризові ситуації;
- в) відсутність стратегічного планування;
- г) постійне ставлення перед собою нових завдань?

73. Які переваги має управління за слабкими сигналами:

- а) можливість попереднього реагування на зміни, зменшення ризиків, використання можливостей;
- б) відсутність аналізу змін у середовищі;
- в) постійне ставлення перед собою нових завдань без реалізації;
- г) зосередження тільки на поточних питаннях?

74. Які обмеження має управління за слабкими сигналами:

- а) недостатня реакція на сигнали, можливість ігнорування важливих змін, витрати на аналіз;
- б) відсутність можливості реагування на сигнали;
- в) високі витрати на аналіз;
- г) зосередження тільки на поточних питаннях?

75. Які інструменти використовуються для управління за слабкими сигналами:

- а) методи аналізу ризиків, система моніторингу змін, сенсорні системи;

- б) виконання стратегічних завдань без змін;
- в) відсутність стратегічного планування;
- г) постійне ставлення перед собою нових завдань?

76. Що означає управління в умовах стратегічних несподіванок:

- а) здатність адаптуватися до несподіваних змін у стратегічному середовищі для досягнення цілей;
- б) відсутність реакції на зміни;
- в) постійне очікування несподіваних подій;
- г) постійне змінення стратегії без плану?

77. Яке значення має управління в умовах стратегічних несподіванок:

- а) здатність реагувати на несподівані зміни, зменшення ризиків, досягнення успіху;
- б) відсутність реакції на зміни;
- в) постійне очікування несподіваних подій;
- г) постійне змінення стратегії без плану?

78. Які переваги має управління в умовах стратегічних несподіванок:

- а) можливість реагувати на зміни, зменшення ризиків, використання можливостей;
- б) відсутність реакції на зміни;
- в) постійне очікування несподіваних подій;
- г) постійне змінення стратегії без плану?

79. Які обмеження має управління в умовах стратегічних несподіванок:

- а) недостатня реакція на зміни, можливість помилок, нестабільність?
- б) відсутність реакції на зміни;
- в) постійне очікування несподіваних подій;
- г) постійне змінення стратегії без плану?

80. Які інструменти використовуються для управління в умовах стратегічних несподіванок:

- а) сценарійне планування, ризик-менеджмент, аналіз можливих наслідків;

- б) відсутність реакції на зміни;
- в) постійне очікування несподіваних подій;
- г) постійне зміння стратегії без плану?

81. Що означає ранжування управлінських завдань у стратегічному управлінні:

- а) визначення важливості та пріоритетності вирішення різних управлінських завдань;
- б) виконання управлінських завдань без змін;
- в) постійне ставлення перед собою нових завдань;
- г) відсутність стратегічного планування?

82. Яке значення має ранжування управлінських завдань в стратегічному управлінні:

- а) визначення пріоритетів для досягнення стратегічних цілей, ефективне розподіл ресурсів;
- б) виконання управлінських завдань без змін;
- в) постійне ставлення перед собою нових завдань;
- г) відсутність стратегічного планування?

83. Які переваги має ранжування управлінських завдань у стратегічному управлінні:

- а) чітке визначення пріоритетів, ефективне використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей;
- б) виконання управлінських завдань без змін;
- в) постійне ставлення перед собою нових завдань;
- г) відсутність стратегічного планування?

84. Які обмеження має ранжування управлінських завдань у стратегічному управлінні:

- а) суб'єктивність визначення пріоритетів, складність оцінки важливості завдань, обмеженість ресурсів;
- б) виконання управлінських завдань без змін;
- в) постійне ставлення перед собою нових завдань;
- г) відсутність стратегічного планування?

85. Які інструменти використовуються для ранжування управлінських завдань у стратегічному управлінні:

- а) матриця важливості та віддачі, аналіз SWOT, методологія ABC;
- б) виконання управлінських завдань без змін;

- в) постійне ставлення перед собою нових завдань;
- г) відсутність стратегічного планування?

86. Що містить методичний інструментарій в стратегічному аналізі:

- а) моделі, методи, техніки для збору та аналізу інформації для стратегічного ухвалення рішень;
- б) виконання стратегічного аналізу без методів;
- в) відсутність систематизації інформації в стратегічному аналізі;
- г) постійне ставлення перед собою нових завдань?

87. Яке значення має методичний інструментарій в стратегічному аналізі:

- а) допомагає здійснювати об'єктивний аналіз, робити кращі стратегічні рішення;
- б) виконання стратегічного аналізу без методів;
- в) відсутність систематизації інформації в стратегічному аналізі;
- г) постійне ставлення перед собою нових завдань?

88. Які переваги має методичний інструментарій в стратегічному аналізі:

- а) дозволяє зробити об'єктивний аналіз, розробити оптимальні стратегії, зменшити ризики;
- б) виконання стратегічного аналізу без методів;
- в) відсутність систематизації інформації в стратегічному аналізі;
- г) постійне ставлення перед собою нових завдань?

89. Які обмеження має методичний інструментарій в стратегічному аналізі:

- а) суб'єктивність аналізу, обмеженість методів, складність оцінки ризиків;
- б) виконання стратегічного аналізу без методів;
- в) відсутність систематизації інформації в стратегічному аналізі;
- г) постійне ставлення перед собою нових завдань?

90. Які інструменти входять до методичного інструментарію в стратегічному аналізі:

- а) SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, аналіз конкурентоспроможності, аналіз портфеля продукції;
- б) виконання стратегічного аналізу без методів;

- в) відсутність систематизації інформації в стратегічному аналізі;
- г) постійне ставлення перед собою нових завдань?

91. Що містить у собі стратегічна інформація:

- а) інформацію, яка впливає на стратегічне ухвалення рішень та досягнення цілей;
- б) випадкову інформацію;
- в) інформацію, яка не має значення для стратегічних рішень;
- г) інформацію, яка не впливає на стратегічне планування?

92. Які види стратегічної інформації існують:

- а) внутрішня та зовнішня;
- б) тільки внутрішня;
- в) тільки зовнішня;
- г) випадкова інформація?

93. З яких джерел може бути отримана стратегічна інформація:

- а) внутрішні та зовнішні джерела;
- б) тільки внутрішні джерела;
- в) тільки зовнішні джерела;
- г) випадкові джерела?

94. Як внутрішня інформація може бути отримана:

- а) звіти, аналізи, бази даних компанії;
- б) випадковим чином;
- в) інтуїція керівника;
- г) зовнішні джерела?

95. Які джерела зовнішньої інформації є найбільш поширеними:

- а) засоби масової інформації, конкуренти, дослідження ринку;
- б) випадкові джерела;
- в) внутрішня інформація компанії;
- г) інтуїція керівника?

96. Що таке стратегічні зони господарювання (СЗГ):

- а) це території, які мають стратегічне значення для розвитку господарства та національної безпеки;
- б) це зони, які не мають значення для господарства;
- в) це території, які не важливі для стратегічного планування;
- г) це місця для відпочинку?

97. Які характеристики мають стратегічні зони господарювання:

- а) геополітичне значення, національна безпека, економічний і соціокультурний розвиток;
- б) тільки економічний розвиток;
- в) тільки соціокультурний розвиток;
- г) відсутність стратегічного значення?

98. Які види стратегічних зон господарювання ви знаєте:

- а) морські, кордонові, прикордонні, промислові, природно-ресурсні, транспортні;
- б) тільки промислові;
- в) тільки природно-ресурсні;
- г) відсутність видів?

99. Які фактори впливають на формування стратегічних зон господарювання:

- а) географічні, економічні, політичні, соціокультурні;
- б) тільки економічні;
- в) тільки політичні;
- г) відсутність факторів?

100. Для чого потрібно враховувати стратегічні зони господарювання в управлінській діяльності:

- а) для забезпечення ефективного розвитку, захисту національних інтересів, збалансованого регіонального розвитку;
- б) для забезпечення регіонального розвитку;
- в) для забезпечення відпочинку;
- г) для поліпшення національної безпеки?

101. Що таке стратегія управління:

- а) це набір правил і принципів для досягнення поставлених цілей;
- б) це випадкові рішення;
- в) це відсутність планування;
- г) це тільки структуровані дані?

102. Для чого потрібна стратегія в управлінні:

- а) для визначення шляху досягнення мети, поліпшення результативності, забезпечення узгодженості дій;
- б) для випадкового ухвалення рішень;

- в) для відсутності результату;
- г) для дій без плану?

103. Які компоненти містить у собі стратегія управління:

- а) мета, завдання, методи, ресурси, контроль;
- б) тільки мета;
- в) тільки ресурси;
- г) тільки контроль?

104. Які є види стратегій:

- а) корпоративні, бізнес, функціональні;
- б) тільки корпоративні;
- в) тільки бізнес;
- г) відсутність видів?

105. Як стратегія допомагає уникнути ризиків:

- а) вона передбачає можливі проблеми та визначає шляхи їх уникнення;
- б) вона не допомагає уникнути ризиків;
- в) вона призводить до виникнення ризиків;
- г) вона ігнорує ризики?

106. Портфель стратегій підприємства – це:

- а) комбінація різних стратегій, які допомагають досягти мети підприємства;
- б) випадкові стратегії;
- в) тільки одна стратегія;
- г) відсутність стратегій?

107. Які основні складові містить у собі формування портфеля стратегій:

- а) аналіз, вибір та реалізація стратегій;
- б) тільки аналіз стратегій;
- в) тільки вибір стратегій;
- г) тільки реалізація стратегій?

108. Які переваги має портфель стратегій підприємства:

- а) забезпечує більш ефективне управління ризиками, ресурсами та результативністю;
- б) не має переваг;

- в) призводить до виникнення ризиків;
- г) погіршує результативність?

109. Які стратегії можуть включатись до портфеля стратегій підприємства:

- а) зростання, стабільності, збереження та відтворення;
- б) тільки стратегія зростання;
- в) тільки стратегія стабільності;
- г) тільки стратегія збереження?

110. Як можна визначити оптимальний портфель стратегій підприємства:

- а) внаслідок аналізу і вибору стратегій, які найкраще відповідають цілям та умовам підприємства;
- б) випадково;
- в) внаслідок вибору будь-яких стратегій;
- г) завдяки інтуїції керівника?

111. Поняття «стратегічний потенціал підприємства» – це:

- а) можливості та ресурси, які дозволяють підприємству досягати своїх стратегічних цілей;
- б) обмеження та вади підприємства;
- в) тільки фінансові ресурси;
- г) відсутність можливостей.

112. Які елементи містить у собі стратегічний потенціал підприємства:

- а) людський капітал, фінансові ресурси, технічне обладнання, технології;
- б) тільки фінансові ресурси;
- в) тільки технічне обладнання;
- г) відсутність ресурсів?

113. Які можливості відкриває стратегічний потенціал для підприємства:

- а) розвиток нових продуктів, здійснення інновацій, входження на нові ринки;
- б) тільки стабільність;
- в) тільки зниження витрат;
- г) відсутність розвитку?

114. Як стратегічний потенціал впливає на конкурентоспроможність підприємства:

- а) він дозволяє підприємству виходити переможцем у конкурентній боротьбі через ефективне використання ресурсів;
- б) він призводить до відсторонення від конкуренції;
- в) він не впливає на конкурентоспроможність;
- г) він знижує конкурентоспроможність?

115. Як можна оцінити стратегічний потенціал підприємства:

- а) внаслідок аналізу ресурсів, можливостей та здатності підприємства;
- б) випадково;
- в) за наявністю ресурсів;
- г) за кількістю працівників?

116. Корпоративна культура на підприємстві – це:

- а) сукупність цінностей і норм, які формують спосіб життя організації;
- б) тільки фінансовий стан підприємства;
- в) відсутність спільних цінностей у колективі;
- г) тільки організаційна структура.

117. Як корпоративна культура сприяє підтримці стратегії підприємства:

- а) формує сприятливе середовище для реалізації стратегії, мотивує персонал та підтримує спільні цілі;
- б) призводить до розбіжностей у цілях співробітників;
- в) не впливає на стратегію;
- г) призводить до конфліктів у колективі?

118. Які основні елементи містить у собі корпоративна культура:

- а) символи, стилі комунікації, норми поведінки, цінності;
- б) тільки символи;
- в) тільки норми поведінки;
- г) тільки цінності?

119. Які можуть бути типи корпоративної культури:

- а) адаптивна, інноваційна, стабільна, контрольована;
- б) тільки адаптивна;

- в) тільки стабільна;
- г) тільки контрольована?

120. Як корпоративна культура впливає на ефективність стратегії підприємства:

- а) може значно підвищити або знизити ефективність залежно від того, наскільки вона сприяє або перешкоджає виконанню стратегії;
- б) не впливає на ефективність;
- в) завжди підвищує ефективність;
- г) завжди знижує ефективність?

121. Чому слугує мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії:

- а) забезпеченню виконання поставлених завдань та досягнення стратегічних цілей;
- б) підвищенню вартості акцій компанії;
- в) зменшенню кількості співробітників;
- г) підвищенню заробітної плати?

122. Які види мотивації можна застосовувати для персоналу під час реалізації стратегії:

- а) фінансова, нематеріальна, соціальна;
- б) тільки фінансова;
- в) тільки нематеріальна;
- г) тільки соціальна?

123. Як впливає внутрішня мотивація на реалізацію стратегії:

- а) може підвищити ефективність роботи, оскільки працівники самі хочуть досягати стратегічних цілей;
- б) не впливає на реалізацію стратегії;
- в) призводить до зниження продуктивності;
- г) призводить до зменшення мотивації?

124. Як впливає зовнішня мотивація на реалізацію стратегії:

- а) може бути ефективною, але лише в поєднанні з внутрішньою мотивацією;
- б) завжди ефективна;
- в) завжди неефективна;
- г) призводить до збільшення кількості помилок?

125. Як можна стимулювати мотивацію персоналу для реалізації стратегії:

- а) внаслідок створення сприятливої робочої атмосфери, надання можливості для самореалізації, визнання досягнень;
- б) тільки за допомогою підвищення заробітної плати;
- в) тільки за допомогою наказів та покарань;
- г) шляхом зниження вимог до працівників?

126. Критерії ефективності стратегій – це:

- а) параметри, за якими оцінюється досягнення стратегічних цілей і результативність стратегій;
- б) тільки стратегічні цілі;
- в) внутрішній стан підприємства;
- г) річні звіти.

127. Які можуть бути основні критерії ефективності стратегій:

- а) Фінансові, ринкові, ресурсні, інноваційні;
- б) тільки фінансові;
- в) тільки ринкові;
- г) тільки ресурсні?

128. Які критерії ефективності стратегії в галузі фінансів:

- а) дохідність, рентабельність, ліквідність;
- б) тільки дохідність;
- в) тільки рентабельність;
- г) тільки ліквідність?

129. Які критерії ефективності стратегії в галузі маркетингу:

- а) ринкові позиції, відсоток ринку, задоволеність клієнтів;
- б) тільки ринкові позиції;
- в) тільки відсоток ринку;
- г) тільки задоволеність клієнтів?

130. Які критерії ефективності стратегії в галузі виробництва:

- а) використання ресурсів, якість продукції, ефективність виробництва;
- б) тільки використання ресурсів;
- в) тільки якість продукції;
- г) тільки ефективність виробництва?

131. Що містить розділ «Вступ» стратегічного плану:

- а) короткий огляд стратегічного планування та його значення для організації;
- б) детальний аналіз фінансових показників;
- в) опис процесу виробництва продукції;
- г) вказівки щодо заробітної плати працівників?

132. Що містить розділ «Аналіз зовнішнього середовища» стратегічного плану:

- а) аналіз ринку, конкурентів, політичного, економічного, соціального та технологічного середовища;
- б) детальний аналіз внутрішнього виробництва;
- в) вказівки щодо оптимізації виробничих процесів;
- г) прогноз попиту на продукцію?

133. Що містить розділ «Аналіз внутрішнього середовища» стратегічного плану:

- а) аналіз ресурсів, компетенцій, структури та культури організації;
- б) детальний аналіз зовнішнього середовища;
- в) вказівки щодо фінансового управління;
- г) прогноз ринкових тенденцій?

134. Що містить розділ «Стратегічні цілі та завдання» стратегічного плану:

- а) формулювання місії, визначення стратегічних цілей та завдань;
- б) опис організаційної структури;
- в) вказівки щодо маркетингової стратегії;
- г) детальний розклад виконання завдань?

135. Що містить розділ «Механізми контролю та відстеження» стратегічного плану:

- а) системи контролю за виконанням стратегії та відстеженням результатів;
- б) аналіз конкурентів;
- в) вказівки щодо управління персоналом;
- г) детальний опис виробничого процесу?

136. Стратегічна сегментація ринку – це:

- а) процес поділу ринку на групи споживачів за відомими

характеристиками;

- б) зниження цін на товари для всіх споживачів;
- в) рекламна кампанія для збільшення попиту на продукцію;
- г) випуск нового товару на ринок.

137. Які фактори враховуються під час стратегічної сегментації ринку:

- а) географічні, демографічні, психографічні та поведінкові;
- б) тільки географічні;
- в) тільки демографічні;
- г) тільки економічні?

138. Яка мета стратегічної сегментації ринку:

- а) виділення найбільш перспективних сегментів для подальшого спрямування маркетингових зусиль;
- б) зниження витрат на маркетинг;
- в) збільшення цін на товари;
- г) розширення асортименту продукції?

139. Як впливає стратегічна сегментація на стратегію маркетингу:

- а) дозволяє більш ефективно звертатися до цільових груп споживачів з відповідними пропозиціями;
- б) знижує необхідність у маркетингових дослідженнях;
- в) змушує підвищити ціни на продукцію;
- г) вимагає відмови від маркетингових кампаній?

140. Які переваги може мати підприємство внаслідок стратегічної сегментації ринку:

- а) збільшення ефективності маркетингових зусиль, підвищення задоволеності споживачів, збільшення прибутку;
- б) зниження витрат на виробництво, збільшення кількості споживачів;
- в) зменшення ринкової конкуренції, розширення асортименту товарів;
- г) підвищення затрат на маркетинг, зниження якості продукції?

141. Стратегічні потреби підприємства – це:

- а) внутрішні або зовнішні умови, які вимагають стратегічних рішень для досягнення поставлених цілей;

- б) потреби споживачів у продукції підприємства;
- в) фінансові потреби підприємства;
- г) потреби у виробничих ресурсах.

142. Які основні характеристики стратегічних потреб підприємства:

- а) довгостроковість, стратегічне значення, необхідність у вирішенні для досягнення стратегічних цілей;
- б) короткостроковість, повсякденність, необхідність для вирішення поточних завдань;
- в) періодичність, випадковість, відсутність взаємозв'язку з цілями підприємства;
- г) нестабільність, непередбачуваність, залежність від зовнішніх факторів?

143. Як впливають стратегічні потреби на стратегічне управління підприємством:

- а) визначають напрями розвитку та обґрунтовують необхідність прийняття стратегічних рішень;
- б) не мають впливу на стратегічне управління;
- в) визначають лише поточні завдання підприємства;
- г) впливають тільки на фінансовий стан підприємства?

144. Як визначають стратегічні потреби підприємства:

- а) на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також стратегічних цілей;
- б) випадково;
- в) на основі поточних завдань підприємства;
- г) тільки з урахуванням фінансових можливостей?

145. Які можуть бути джерела стратегічних потреб підприємства:

- а) зміни в зовнішньому середовищі, технологічні інновації, розвиток ринків, конкурентна ситуація;
- б) тільки фінансові питання;
- в) тільки внутрішні фактори, які впливають на діяльність підприємства;
- г) тільки державні програми та ініціативи?

146. Як стратегічні потреби впливають на стратегічне планування підприємства:

- а) вони є основою для формулювання стратегічних цілей та завдань;
- б) вони не мають впливу на стратегічне планування;
- в) вони впливають лише на оперативне планування;
- г) вони змінюються дуже рідко, тому не враховуються у плануванні?

147. Які основні критерії вибору стратегічних потреб підприємства:

- а) значущість, можливість задоволення, ризику та вигоди від їх реалізації;
- б) тільки внутрішні фактори;
- в) тільки досвід попередніх років;
- г) тільки фінансові показники?

148. Які можуть бути наслідки успішного задоволення стратегічних потреб підприємства:

- а) зміцнення конкурентних позицій, збільшення прибутку, підвищення задоволеності споживачів;
- б) зменшення кількості споживачів;
- в) збільшення ринкової конкуренції;
- г) падіння якості продукції?

149. Що означає конкурентоспроможність стратегічного потенціалу підприємства:

- а) здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку за умови використання свого стратегічного потенціалу;
- б) розмір капіталу підприємства;
- в) кількість працівників у підприємства;
- г) стратегічне партнерство з іншими компаніями?

150. Які чинники впливають на конкурентоспроможність стратегічного потенціалу підприємства:

- а) фінансові ресурси, технологічна база, кваліфікація персоналу, маркетингова стратегія;
- б) локація підприємства;
- в) рівень оплати праці;
- г) повсякденне управління?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисюк О. В. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 160–164.
2. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. DOI:<https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
3. Воробйова Н. П. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. Серія : Економіка та менеджмент. 2017. № 12. С. 50–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2017_12_8
4. Гудзь О. І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 18. С. 346–352.
5. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 22. С. 334–340.
6. Гурбик Ю. Ю., Сальникова Н. В., Курган П. А. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-25>
7. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2019. 464 с.
8. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.
9. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.5.74](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.74)
10. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8 (85). С. 65–71.
11. Місько Г. А. Формування складових економічної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 2(49). Ч. 2. С. 114–119.
12. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus: scientific journal / editor-in-chief M. A. Zhurba*. 2019. № 35. С. 267–270.
13. Новоставська О. І. Стратегічний менеджмент як основа розвитку ефективного бізнесу. *Науковий вісник НЛТУ України*. Серія : Економічна. 2017. Вип. 27 (2). С. 68–72.
14. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., зі змін. та допов. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2016. 424 с.

15. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1(8). С. 93–99.

16. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Кайлюк Є. М., Андреева В. М., Гриненко В. В.; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.

17. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

18. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. Харків : Планета-Прінт, 2018. 120 с.

19. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків. ХНУВС, 2021. 208 с.

20. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студентів і аспірантів. Тернопіль : ТНЕУ. 2009. 635 с.

21. Шовкун Л. В. Розробка цілей проекту та побудови дерева цілей. *Вісник ХНАУ*. Серія : Економічні науки. 2015. № 1. С. 298–304.

22. Шталь Т. В. Стратегічний аналіз як інструмент управління для підвищення ефективності діяльності національних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 319–325. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_47

23. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України* : зб. наук. пр. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України»; відп. ред. В. С. Кравців. Львів, 2015. № 2(112). С. 96–99.

24. Юрій Е. О., Луцик І. Б. Цілі у системі стратегічного планування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 4. С. 143–146.

Навчальне видання

**Фісуненко Надія Олександрівна
Альошина Тетяна Валеріївна
Сидоров Олександр Анатолійович**

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Редактор, оригінал-макет – *А. В. Самотуга*
Редактор *М. Врублевська*

Підп. до друку 28.10.2024. Формат 60x84/16. Друк – цифровий. Гарнітура – Times.
Ум.-друк. арк. 6,92. Обл.-вид. арк. 7,44. Зам. № 19/24-нп

Надруковано у Дніпровському державному університеті внутрішніх справ
49005, м. Дніпро, просп. Науки, 26, sed@dduvs.edu.ua

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 8112 від 13.06.2024