

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В.,  
Карпіщенко О. О.

# **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ**

Навчальний посібник

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України*

Суми  
Сумський державний університет  
2013

**УДК 338.26(075.8)**

**ББК 65.9(4Укр)231 я 73**

**К21**

Рецензенти:

*С. М. Козьменко* – д-р екон. наук, проф.  
ДВНЗ «Українська академія банківської справи  
Національного банку України»;

*Є. В. Мішенін* – д-р екон. наук, проф. Сумського  
національного аграрного університету.

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
(лист № 1/11 - 13146 від 19.08.2013 р.)*

**Карпіщенко О. І.**

Стратегічне планування: навч. посіб. / О. І. Карпіщенко,  
К. В. Ілляшенко, О. О. Карпіщенко. – Суми : Сумський  
державний університет, 2013. – 446 с.

ISBN

У посібнику висвітлено теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємстві в умовах переходу України до ринкових умов господарювання. Розглядаються методологія та методики розроблення стратегічних планів з урахуванням невизначеності навколишнього середовища. Наведено сучасні підходи до теорії й практики стратегічного планування. Даються практичні рекомендації щодо переходу підприємств до стратегічного планування як більш прогресивного й актуального в ринкових умовах.

Для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання, слухачів факультету перепідготовки спеціалістів і підприємців, які бажають отримати уявлення про завдання й необхідність застосування на практиці основних принципів, підходів і прийомів стратегічного планування.

ББК 65.9(4Укр)231 я 73

© О. І. Карпіщенко,  
К. В. Ілляшенко,  
О. О. Карпіщенко, 2013

ISBN

© Сумський державний  
університет, 2013

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	5
<b>1 Суть і основи стратегічного планування</b> .....	8
1.1 Поняття стратегічного планування.....	8
1.2 Стратегічне планування як наука.....	13
1.3 Стратегічне планування як функція управління.....	17
1.4 Типи стратегічного планування і їх особливості.....	21
1.5 Визначення місії організації.....	26
1.6 Цілі організації і їх характеристика.....	32
1.7 Цілі як орієнтир стратегічного планування.....	45
1.8 Визначення груп впливу чи стейкхолдерів.....	49
<b>2 Методологія стратегічного планування</b> .....	69
2.1 Системний підхід у стратегічному плануванні.....	69
2.2 Принципи методології стратегічного планування.....	74
2.3 Система показників стратегічного планування.....	93
2.4 Методи стратегічного планування.....	98
<b>3 Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища     підприємства</b> .....	106
3.1 Цілі й завдання аналізу зовнішнього середовища.....	106
3.2 Характеристика макрооточення.....	108
3.3 Характеристика безпосереднього оточення.....	118
3.4 Аналіз і оцінка внутрішнього середовища фірми.....	128
3.5 Визначення критичних точок організаційного середовища.....	134
<b>4 Прогнозування</b> .....	150
4.1 Прогнозування розвитку фірми.....	150
4.2 Методи прогнозування.....	160
4.3 Типологія прогнозів.....	165
4.4 Інструментарій прогнозування.....	168
4.5 Методи експертних оцінок.....	179
4.6 Статистичні методи прогнозування.....	201

<b>5 Формування та реалізація стратегічних планів підприємства</b> .....	210
5.1 Процедура стратегічного програмування.....	210
5.2 Стратегічний аналіз в організації .....	213
5.3 Проектування стратегічних планів.....	245
5.4 Організація реалізації стратегічних планів.....	259
5.5 Організація обліку виконання стратегічних планів.....	262
5.6 Організація контролю стратегічних планів.....	263
<b>6 Інструментарій стратегічного планування інноваційно-активних підприємств</b> .....	266
6.1 Методичний підхід до взаємоузгодження складових ринкової, виробничої та інноваційної діяльності підприємства.....	266
6.2 Управління організаційним забезпеченням портфеля інноваційних проектів підприємства на основі прогнозування тривалості життєвого циклу стратегічних бізнес-одиниць.....	291
<b>7 Практичне застосування інструментів стратегічного планування</b> .....	310
7.1 Формування стратегічного бачення та аналіз конкурентоспроможності.....	310
7.2 Практичні аспекти застосування методичного апарату узгодження стадії життєвого циклу підприємства, продукції та етапу розвитку відповідних товарних ринків на прикладі ПАТ «Сवेशкий насосний завод».....	321
7.3 Стратегічне планування інноваційної діяльності на основі аналізу продуктового портфеля підприємства.....	340
<b>Завдання для самостійного виконання</b> .....	351
<b>Приклади тестових завдань</b> .....	360
<b>Короткий термінологічний словник</b> .....	396
<b>Список використаної та рекомендованої літератури</b> .....	425
<b>Додатки</b> .....	436

## ВСТУП

У процесі розвитку виробничих систем від первинних – ремісничих цехів до сучасних форм здійснення виробничо-господарської діяльності відбуваються постійні зміни базису, процесів і результатів виробництва, обумовлені розвитком продуктивних сил під впливом науково-технічного прогресу. Ці зміни належать насамперед до умов функціонування фірм (підприємств), їх різноманітних об'єднань, технології, структури організації праці й планування. Істотні зміни проявилися вже в 70–90 рр. XIX ст., і їх динаміка підсилювалася протягом усього XX ст. та інтенсивно розвивається в новому столітті.

Термін «стратегічне планування» з'явився на стику 70-х рр. для того, щоб внести відмінності між поточним плануванням на рівні виробництва й плануванням, здійснюваним на вищому рівні. Необхідність такої відмінності диктувалася переходом до нової моделі розвитку організації в умовах мінливого середовища, забезпеченням її ефективної й стійкої роботи. Актуальність нового підходу визначають такі фактори:

- у другій половині XX століття кількість завдань, обумовлених внутрішніми й зовнішніми змінами, стрімко зростала. Більшість із них не могли бути вирішені традиційними методами;

- розширювалися географічні рамки діяльності національних економік, бізнес набув міжнародного характеру;

- підсилилася нестабільність зовнішнього середовища, що підвищило ймовірність раптових стратегічних змін, їх непередбачуваність;

- зросла ціна розплати за неправильний стратегічний

вибір, за помилки хибного прогнозу для організацій, що обирають безальтернативний шлях планування.

Стратегічне планування прийшло на зміну довгостроковому. Його перевагою виявилось те, що простір діяльності організації, підприємства став більш об'ємним, тому що поряд з елементами внутрішнього середовища, на яких ґрунтуються традиційні форми планування, стратегічне планування містить у собі такі аспекти: економічні, політичні й соціальні фактори, потреби покупців, дії конкурентів, науково-технологічні зміни. Довгострокові цілі підприємств у стратегічному плануванні вже не є відображенням умов поточної діяльності окремих підприємств, а виявляються результатом аналізу змін у його зовнішньому й внутрішньому середовищі. Концепція стратегічного планування дозволяє виробити комплекс методів і засобів, що забезпечують адаптацію підприємств до умов, що швидко змінюються, дає можливість вчасно на них реагувати.

У процесі розвитку стратегічного планування створена велика кількість методів і моделей стратегічного аналізу, формальних способів вирішення завдань. Однак у 80-х рр. формальні методи стратегічного планування показали свою обмеженість у нових умовах. Основними причинами цього стали:

– по-перше, подальше посилення невизначеності ділового середовища, що виразилось у зменшенні передбачуваності змін зовнішнього середовища. Стратегічні схеми в багатьох випадках перестали відповідати новому стану бізнесу;

– по-друге, у вісімдесяті роки минулого століття в теорії й практиці ділового життя підсилилося значення людського фактора – набула розвитку концепція корпоративної культури, дістав популярності підхід, що

має назву «внутрішньофірмова демократія». Знеособлені методи стратегічного планування вступили в суперечності з новими течіями в менеджменті.

У цей час стратегічне планування зайняло своє місце в низці функцій менеджменту, багато в чому воно набуло нового змісту.

Основоположниками теорії стратегічного планування й управління вважаються А. Чандлер, П. Друкер, М. Портер, А. Томпсон, І. Ансофф, А. Дж. Стрикленд, Ф. Котлер та ін.

Під час роботи над посібником використовувалися праці українських та російських учених: В. Г. Герасимчука, Г. І. Кіндрацької, А. О. Старостіної, М. Г. Саєнка, З. Є. Шершньової, С. В. Оборської, О. С. Виханського, А. Т. Зуба, В. С. Катькала, О. І. Наумова, А. Н. Петрова, Е. А. Уткіна, В. І. Шеїна, Р. А. Фатхутдінова та ін.

Основна ідея стратегічного планування полягає в тому, що лише шляхом постійного вдосконалення всіх елементів системи менеджменту на фірмі можна успішно розвивати власний бізнес в умовах досить жорсткої конкуренції і непередбачуваних змін як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Економічна ефективність від використання систем стратегічного планування проявляється в найбільш доцільному та найменш ризикованому використанні всіх видів ресурсів фірми, підвищенні рівня її конкурентоспроможності й створення сприятливих перспектив постійної і довгострокової присутності на цільовому ринку.

# 1 СУТЬ І ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

## 1.1 Поняття стратегічного планування

Правильне визначення цілей є важливим чинником для досягнення успіху в будь-якій діяльності.

Людині необхідно сфокусувати свою увагу на проблемах, що стоять перед нею, правильно спрямувати й сконцентрувати свої зусилля – і тоді досягнення цілей принесе задоволення. Відсутність чітких цілей призводить до апатії, неуважності й втрати орієнтації, за якою йдуть розслаблення, зменшення працездатності й продуктивності. Усе це належить до організації в цілому й до виконавців – її членів. Їм необхідно сконцентрувати свою увагу на цілях, що стоять перед ними, для того, щоб внести максимальний вклад в успішне досягнення цілей організації.

В умовах ринку організація зустрічається з безліччю непередбачуваних факторів, що викликає необхідність відмови від твердої системи планування й переходу до гнучкої системи її діяльності. Реалізація такого шляху пов'язана з розробленням стратегії діяльності організації, у якій визначаються головні цілі й завдання, їх ресурсне й фінансове забезпечення, шляхи й методи досягнення цілей і вирішення виниклих проблем.

Для успішної діяльності організації як суб'єкта ринкових відносин вона сама повинна визначити стратегічні цілі й тактичні завдання, що забезпечують досягнення задуманого.

У цьому керівництву фірми й може допомогти стратегічне планування. Стратегічне планування як логічний аналітичний процес визначення майбутнього



положення фірми залежно від зовнішніх умов діяльності було розроблене фірмами, які прагнули повернути процес уповільнення зростання й морального старіння техніки й технологій.

*Стратегічне планування – це особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.*

Стратегічному плануванню властиві такі характерні риси:

– спрямованість у середньострокову й довгострокову перспективи (на період більше одного року);

– орієнтація на вирішення ключових цілей, відмінних для планової системи, від досягнення яких залежить її виживання, соціально-економічний прогрес;

– органічне ув'язування намічених цілей з обсягом і структурою ресурсів, що потрібні для їх досягнення, причому як тих, що є, так і тих, які будуть створені в плановій перспективі;

– урахування впливу на плановий об'єкт численних зовнішніх факторів, що чинять на нього позитивний або негативний вплив, і розроблення заходів, які у максимальному ступені послабляють їх негативний вплив або нейтралізують їх дію, або які використовують позитивний вплив цих факторів для успішного вирішення стратегічних завдань планової системи; адаптивний характер, тобто здатність передбачити зміни зовнішнього й внутрішнього середовища планового об'єкта й пристосувати до них процес його функціонування.

Стратегічне планування, яке розглядається як процес практичної діяльності відповідних суб'єктів управління, має свій зміст, що охоплює його сутність, прояв сутності й процедури розроблення стратегічних прогнозів, проектів стратегічних програм і планів.

Стратегічне планування прийшло на зміну довгостроковому плануванню. І це правильно стосовно фактора часу, тому що стратегічне планування є загальним результатом розвитку теорії й практики планування на основі програмно-цільового підходу

Стратегічне планування на відміну від довгострокового екстраполяційного планування є більш складним процесом, що впливає на фірму сьогодні й у майбутньому.

Головна відмінність між довгостроковим і стратегічним плануванням – у трактуванні майбутнього.

У системі довгострокового планування передбачається, що майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій зростання, що склалися історично. При цьому цілі перетворюються в програми дій, бюджети і плани прибутків, що розробляються для кожного з головних підрозділів фірми. Потім ці програми і бюджети виконуються цими підрозділами.

У системі ж стратегічного планування:

1) відсутнє припущення, що майбутнє неодмінно повинне бути кращим за минуле, і не вважається, що майбутнє можна вивчити методом екстраполяції;

2) екстраполяція замінена розгорнутим стратегічним аналізом, який з'ясовує ті тенденції, загрози, плани, а також окремі «надзвичайні» ситуації, які здатні змінити тенденції, що склалися [10];

3) для стратегічного планування основною базою є сучасний стан і сценарій майбутнього фірми.

Перехід від екстраполяційного планування до

стратегічного планування обумовлений низкою причин:

– екстраполяційне планування не дозволяє використовувати інтерактивну (з орієнтацією на взаємодію) організацію планового процесу (екстраполяція здійснюється, як правило, на одному рівні);

– методи екстраполяційного планування неефективні для диверсифікованих сфер господарської діяльності;

– екстраполяційне планування не працює в умовах динамічно мінливого середовища й конкуренції.

Первісний підхід до стратегічного планування припускав, що нова стратегія повинна ґрунтуватися на сильних сторонах фірми, що склалися, й нівелювати її слабкі сторони. У міру посилення мінливості зовнішніх умов діяльності фірм надії на сильні сторони фірм як основи поточних і майбутніх успіхів ставали сумнівними з таких причин:

1. Деякі фірми не могли знайти шляхів диверсифікованості, які б використовували їхні колишні сильні сторони.

2. Постійна мінливість у сфері діяльності фірми, що склалася, часто перетворювала сильні її сторони на слабкі.

### **Основні процедури стратегічного планування:**

– стратегічне прогнозування (стратегічний прогноз);

– стратегічне програмування (стратегічна програма);

– стратегічне проектування (стратегічний проект/план).

При стратегічному плануванні система прогнозування повинна вирішувати питання, пов'язані з оцінкою основних тенденцій розвитку організації, ступені впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. В умовах ринкової економіки важливим фактором, що визначає розвиток підприємств, стає економічний прогноз, який розглядається як єдність нормативного, сценарного й генетичного прогнозів. Формалізоване прогнозування базується на визначенні аналітичних, формальних

залежностей між параметрами об'єкта й реалізується за допомогою методів формалізованого прогнозування (економіко-статистичні, оптимізаційні методи, методи імітаційного моделювання) і засобів комп'ютерної технології.

Стратегічне програмування розглядається як система економічних, виробничих, організаційно-технічних заходів, спрямованих на розроблення стратегії економічних систем і напрямків діяльності організацій. До основних функцій стратегічних програм належать:

- посилення цільової спрямованості планових розрахунків;
- формування комплексу заходів не за окремими ознаками, а за ознакою розв'язуваної проблеми;
- зміна темпів і пропорцій розвитку (забезпечення структурних зрушень) економіки.

Проектування – заключна процедура стратегічного планування. Її призначення – розроблення проектів стратегічних планів усіх рівнів і тимчасових горизонтів. Проект стратегічного плану – це проект управлінського рішення для реалізації стратегії підприємства. Стратегічний план може розглядатися як наукове передбачення стану цілісного об'єкта управління (підприємства, регіону, країни) у довгостроковій перспективі.

Важливою особливістю стратегічних планів є те, що вони:

- виступають як заходи, критерії економічного й соціального прогресу суспільства;
- визначають етапи соціально-економічного розвитку суспільства в цілому та його окремих підсистем;
- використовуються як інструменти реалізації політики управління;
- розкривають цілі й напрямки розвитку об'єктів

управління.

### **Форми й функції планування**

Форми планування різноманітні. Вони визначаються багаторівневістю й багатоаспектністю управління. Зокрема розрізняють:

а) галузевий, регіональний, соціальний, науково-технічний, екологічний, фінансовий та інші аспекти планування;

б) залежно від рівнів планування такі його рівні, як: міждержавний, загальнодержавний, регіональний, рівень суб'єктів господарювання (комерційних та інших ринкових організацій), їхніх асоціацій;

в) залежно від горизонту планування: довгострокове, середньострокове, поточне;

г) залежно від кола розв'язуваних проблем: стратегічне й тактичне планування.

Багатоаспектність планування відбиває різноманітність проблем, що вирішуються в процесі управління економічним і соціальним розвитком суспільства. Будучи провідним елементом системи управління, планування відіграє роль інструмента реалізації політики держави, її окремих суб'єктів, а також власників комерційних організацій.

## **1.2 Стратегічне планування як наука**

Стратегічне планування – це особливий вид планової діяльності, що полягає в розробленні стратегій, причому реалізація цих стратегій забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до умов, що змінюються.

На думку Г. Стейнера, предметом, яким може займатися стратегічне планування, є будь-яка діяльність,

що стосується підприємництва [15].

Більш широко можна визначити, що **предметом науки стратегічного планування** є вивчення можливостей використання у практичній діяльності зі складання стратегічних прогнозів, проектів програм і планів, об'єктивних законів, що визначають розвиток ринкової економіки, розроблення й удосконалення методології й методики вирішення різноманітних проблем стратегічного планування, а також організації його здійснення.

Уткін Е. визначає, що серед об'єктів прикладання стратегічного планування наявні: прибутковість, капітальні вкладення, організація виробничого процесу. ціноутворення, трудові відносини, маркетинг, фінанси, персонал, технологічні можливості, покращання товару, НДДКР і т. д. [88].

Стратегічне планування займається вивченням можливостей використання об'єктивних законів, що визначають розвиток економіки, в практичній діяльності зі складання планів.

Стратегічне планування як нова форма планової діяльності передбачає розроблення цілей розвитку будь-якого елемента національної економіки на основі аналізу розвитку самого елемента і зовнішнього середовища, формування основних напрямків досягнення поставлених цілей та їх ресурсного забезпечення.

**Об'єктом стратегічного планування** є діяльність суб'єктів господарювання, структурних елементів національної економіки, уся національна економіка країни з позицій її майбутнього стану в близькій і довгостроковій перспективах.

До найважливіших рис стратегічного планування можна віднести:

– вибір стратегії розвитку будь-якого елемента національної економіки, що завжди здійснюється в умовах

невизначеності;

- багаточільовий характер вибору планового рішення, що приймається;

- забезпечення потенціалу для майбутнього успішного функціонування і розвитку об'єкта планування;

- орієнтація стратегічного плану на довгострокову перспективу;

- неможливість забезпечення повного регулювання послідовності планових процедур та інформаційних потоків;

- здійснення процесу стратегічного планування в межах управлінських структур, що склалися.

У теорії стратегічного планування виділяють три надзвичайно важливі аспекти. Перший із них – **соціально-економічний**. Він полягає у вивченні конкретних закономірностей, що визначають розвиток соціально-економічних процесів. Пізнання цих закономірностей і властивих їм кількісних залежностей є основою, базою для наукового обґрунтування стратегічних прогнозів, проєктів програм і планів усіх рівнів і тимчасових горизонтів.

Другий – **методологія** стратегічного планування. Вона становить інструмент знання соціально-економічних процесів і використання отриманих знань у процесі їх державного регулювання, а також планування діяльності суб'єктів господарювання. Для того щоб усе це стало можливим і здійснювалось ефективно, необхідно мати чітке уявлення про сутність і закономірності розвитку як самого об'єкта стратегічного планування – національної економіки в цілому, її окремих підсистем і комерційних організацій, так і безпосередньо всіх процедур планової роботи, удосконалювати логіку, методологічні підходи, систему методів вирішення проблем стратегічного планування, уміти практично використовувати всю систему знань цієї науки.

Третій аспект науки стратегічного планування – **організаційний**. Він охоплює комплекс питань, пов'язаних із постановкою кола завдань, які вирішуються системою органів, що брали участь у процесі стратегічного планування, визначенні виконуваних ними функцій, організації їхньої роботи, а також наданні певної організаційної форми кінцевим результатам стратегічного планування.

**Змістом стратегічного планування** є планомірна організація регулювання розвитку національної економіки, її окремих підсистем, планування діяльності комерційних структур. Мова йде насамперед про регулювання за допомогою макроекономічного стратегічного планування динаміки національної економіки й структурних зрушень у ній, зайнятості населення, вирішення інших соціальних проблем, здійснення заходів у сфері екології, підтримки науки, спрямування фінансових потоків у країні й т. д. На мікрорівні – розроблення стратегічних програм і планів їхньої діяльності у середньостроковій і довгостроковій перспективах, створення необхідних передумов для виживання в умовах гострої конкурентної боротьби.

Наука стратегічного планування тісно пов'язана з наукою управління й насамперед з менеджментом, економічною теорією, філософією, соціологією, фінансовими науками, політологією. У процесі стратегічного планування економічного й соціального розвитку використовуються висновки, фактичні дані й методи дослідження, застосовувані функціональними науками й галузевими економіками, передусім такими, як статистика, аналіз господарської діяльності й аудит, бухгалтерський облік тощо. Наука стратегічного планування спирається на математику, технічні й природничі науки.



### 1.3 Стратегічне планування як функція управління

Виходячи із ситуації, яка склалася на підприємстві, тенденцій розвитку, що передбачаються, можливостей і загроз з боку навколишнього середовища (таких як конкуренція, споживачі, законодавчі акти, політичні фактори, економічні умови, соціальні й культурні зміни) керівництво визначає, якими повинні бути цілі підприємства й що може перешкодити йому досягти цих цілей.

Таким чином, це етап висування цілей, які відображають загальні короткострокові й довгострокові цілі підприємства, їх чітке формулювання, визначення якісних і кількісних сторін майбутньої діяльності. Інакше кажучи, даються відповіді на запитання:

1. Що треба робити (висування цілей)?
2. Чому необхідно зробити так, а не інакше (оцінка цілей)?
3. Яким повинен бути порядок (ієрархія) цілей прийняття рішень?

Керівники повинні вирішувати, як загалом, так і детально, що потрібно робити, щоб досягти виконання поставлених цілей. Це етап визначення стратегічного плану підприємства, особливостей його застосування для досягнення цілей.

Стратегічний план розглядається як засіб досягнення поставлених цілей, інструмент, за допомогою якого підприємство робить свої можливості відповідними ситуації на ринку й може протистояти умовам ринку.

Управлінська підсистема системи стратегічного менеджменту складається з таких компонентів: стратегічний маркетинг, розроблення стратегічних планів,

оперативне управління реалізацією стратегічних планів фірми. Одним із основних факторів якості планів є ступінь дотримання під час планування наукових підходів до менеджменту. Якщо планові показники не будуть досить обґрунтованими і як би добре підприємство не працювало б на подальших етапах, результат буде незадовільним. На підтвердження значущості підвищення якості стратегічного планування наведемо два вислови відомих учених: «Стратегічне планування має справу не з майбутніми рішеннями, а з майбутніми рішеннями, які ухвалюються сьогодні» [32]. «Для повної досконалості потрібно, щоб підготовка була більш важкою, ніж сама справа» [17].

**Основні планові показники** функціонування й розвитку фірми формуються на стадії стратегічного планування, на якій повинні бути надані відповіді на такі питання: що виробляти; з якими конкретними показниками якості й ресурсоемності об'єкта у сфері його споживання; для кого виробляти; за якою ціною; у якій кількості; кому виробляти; у які терміни? На стадії стратегічного планування повинні бути розроблені нормативи конкурентоспроможності товарів і фірми в цілому, які враховують використання наявних і стратегічних конкурентних переваг фірми, стратегічні параметри товарних ринків, які базуються на дереві показників ефективності майбутніх товарів, дереві показників конкурентоспроможності фірми.

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління. Воно становить процес прийняття управлінських рішень стосовно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розроблення стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації.

Стратегічне планування – це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів.

Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства й освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно перш за все найбільш повно врахувати зміни в навколишньому середовищі, які є потенційними загрозами і майбутніми можливостями для підприємства. Потрібно передбачити непідконтрольні сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

Застосування стратегічного планування створює переваги у функціонуванні підприємства:

- готує підприємство до змін у зовнішньому середовищі;
- пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища;
- прояснює виниклі проблеми;
- координує роботу його різних структурних підрозділів;
- поліпшує контроль на підприємстві.

Ці обставини наповнюють новим змістом поняття «стратегічне планування» і визначають його також і як **спосіб реалізації стратегії, прийнятої суб'єктом господарювання**. Якщо стратегія підприємства є якимось баченням суб'єктом господарювання місця й ролі підприємства на ринку товарів, реалізованих ним, то

стратегічне планування – це конкретна вказівка на спосіб досягнення цього стану. Воно базується, з одного боку, на цілях і завданнях, поставлених під час розроблення стратегії, а з іншого – на прогнозах за різними сферами суспільного розвитку (економіка, наука, техніка й технологія, демографія, екологія і т. д.).

Підкреслюючи значущість стратегічного планування, можна відзначити, що стратегічному плануванню властиві ступінь невизначеності, часова орієнтація процесу планування й певний горизонт планування.

Ступінь невизначеності на вітчизняних підприємствах обумовлений як ринковими умовами, так і сучасним історичним моментом, для якого характерні нестабільність політики й економіки та недосконалість інфраструктури ринку й законодавчих актів, які стосуються виробничо-господарської діяльності підприємства. Ступінь невизначеності може бути високим, середнім і низьким, що обумовлює рівень ризиків (виробничих, підприємницьких, комерційних, фінансових та ін.). Залежно від оцінки рівня невизначеності необхідно передбачити відповідні заходи щодо зниження ризиків. У загальному вигляді модель процесу стратегічного планування зображена на рис. 1.1.

Що стосується принципів, покладених в основу стратегічного планування взагалі та формування стратегічного плану зокрема, то вони будуть детально розглянуті у розділі 2.2.

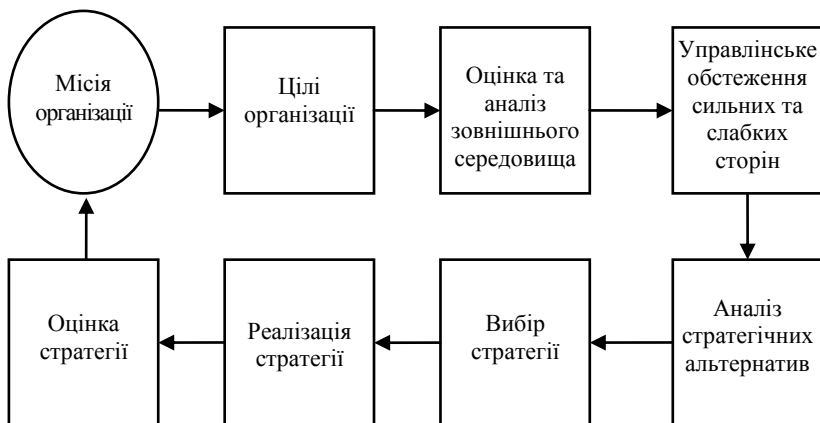


Рисунок 1.1 – Модель процесу стратегічного планування [62]

#### 1.4 Типи стратегічного планування та їх особливості

Часова орієнтація враховує в процесі стратегічного планування його відношення до минулого, сьогодення й майбутнього. Залежно від такої орієнтації Р.Акофф виділяє чотири типи планування [7]:

– **реактивне планування** – враховує лише минулий досвід діяльності підприємства;

– **інактивне планування** застосовується лише до сьогодення;

– **преактивне планування** – спрямоване лише в майбутнє;

– **інтерактивне планування** – орієнтоване на взаємодію всіх кращих ідей за даними видами планування в теперішньому, минулому й майбутньому часі.

Кожний із поданих у табл. 1.1 чотирьох типів стратегічного планування практично не зустрічається в чистому вигляді, проте це досить зручна типологія,

прийнята в практиці планування.

*Реактивне планування* (повернення до минулого). Прихильники цього типу планування заперечують усі досягнення сьогоднішнього дня (і насамперед – сучасний технічний розвиток) і знаходять свої ідеали в минулому. При цьому використовується метод генетичного підходу, тобто проблеми досліджуються з погляду їх виникнення й минулого розвитку. Підприємство розглядається як стабільний, стійкий механізм, а моделі його розвитку подаються у вигляді екстраполяції минулого розвитку, у модель закладаються спроби повернутися до колишнього стану. Планування здійснюється проблемно, за ситуацією, здійснюється «від низу до верху», але при цьому чітко дотримуються ієрархічних принципів у управлінні.

Таблиця 1.1 – Чотири основні типи стратегічного планування

Тип планування	Орієнтація в часі «+» позитивне ставлення; «-» негативне ставлення)		
	Минуле	Сьогодні	Майбутнє
Реактивне планування	+	-	-
Інактивне планування	-	+	-
Преактивне планування	-	-	+
Інтерактивне планування	+	+	+

Переваги реактивного планування:

- використання кращого в минулому досвіду;
- спадковість, яка оберігає від різких і необміркованих змін;

– збереження традицій, що створюють відчуття безпеки у працівників.

Недоліки реактивного планування:

– планування не розглядається як система, що складається із взаємозалежних частин;

– планування здійснюється без достатнього обліку об'єктивних обставин сьогодення й майбутніх змін, не дотримується принцип гнучкості;

– не витримується принцип участі, оскільки реактивне планування – функція лише вищого керівництва;

– знижується загальна ефективність господарської діяльності підприємства.

*Інактивне планування (тяга до сьогодення).* За такого планування вважається непотрібним як використання минулого досвіду, так і прагнення до руху вперед.

Існуючі умови визнаються гарними, прийнятними. Головна мета керівників – збереження «стилю» організації й недопущення будь-яких змін. Передісторія виниклих проблем не цікавить тих, хто планує. Основна увага надається аналізу й оцінці існуючого стану, будь-які зміни сприймаються як перешкоди.

Перевага інактивного планування в обережності планування господарської діяльності, що не повинна викликати раптових, катастрофічних наслідків.

У сучасних умовах ринкового господарювання подібним типом планування користуються державні або ті приватизовані підприємства, які поки не пристосувалися до мінливих ринкових умов.

Недоліки інактивного планування:

– нездатність організації пристосовуватися до особливостей зовнішнього середовища;

– неповне використання співробітників;

– великий бюрократичний апарат, який аналізує все, що відбувається.

За час, витрачений на аналіз, відбуваються нові зміни, які знову потрібно аналізувати. Тому за такого типу планування в умовах стабільного економічного стану країни можуть вижити лише бюджетні організації, чий доходи не залежать від ринкових змін.

В умовах сьогоденної української економіки підприємства, які використовують інактивне планування, приречені на «вимирання», враховуючи недостатнє бюджетне фінансування.

*Преактивне планування (орієнтація на майбутні зміни).* Орієнтуючись на майбутні зміни, керівники прагнуть прискорити зміни, наблизити майбутнє й, за виразом Р. Акоффа, осідлати «першу хвилю» можливих змін для досягнення власних цілей (основна мета преактивістів). Планування пов'язане не стільки з отриманням підприємством прибутків, скільки з виживанням і зростанням організації. Преактивісти орієнтуються на ситуативне планування за цілями, на пошук оптимальних рішень, використовують у своїй діяльності досягнення НТП, широко застосовують економіко-математичні методи планування. Значна частина часу присвячується прогнозам, причому точності прогнозів надається перебільшене значення. Планування проводиться «вниз», тобто керівництво виробляє стратегію розвитку, визначає ресурси й пропонує нижчим підрозділам планувати свій розвиток, спираючись на загальнокорпоративні цілі.

Переваги преактивного планування:

- адекватна оцінка зовнішнього середовища;
- прагнення врахувати фактори зовнішнього середовища і їх зміни в процесі планування.

Недоліки преактивного планування:

- слабке використання минулого досвіду;
- недостатня увага до потреб підприємства;



- ставлення до кожного методу як до панацеї;
- надмірне захоплення новими методами;
- зайва увага до точності прогнозів, коли їх розробленню приділяється багато часу й сил, а підготовка до майбутніх змін у результаті здійснюється поспішно.

*Інтерактивне планування (взаємодія).* Головна мета – проектування бажаного майбутнього організації й пошук шляхів його побудови з орієнтацією і на минуле, і на сучасне, і на майбутнє. Р. Акофф вважає, що інтерактивісти здатні багато що змінити в організації, тому що інтерактивне планування базується на принципі участі й допускає мобілізацію творчих здібностей усіх працівників підприємства.

Перевагою інтерактивного планування є розвинений процес творчості.

Недоліки інтерактивного планування:

- відсутність практичної моделі управління організацією;
- неможливість повністю контролювати майбутнє.

Бачиться доцільним використовувати лише суть інтерактивного планування, а не його ідеальну форму, і моделювати майбутню діяльність підприємства, адаптуючи його ставлення до реалій мінливого ринкового середовища, яке й ураховує стратегічне планування.

Узагалі можна відзначити, що кожний із викладених вище типів планування більшою мірою застосовуємо до стратегічного планування, яке першим бере на себе удар ринкової економіки по підприємству, забезпечуючи його виживання й нормальне функціонування незалежно від ситуативних змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі.

Усі перелічені типи планування застосовуються на практиці й за своєю суттю можуть бути лише стратегічними в ринкових умовах господарювання

незалежно від горизонту планування.

## **1.5 Визначення місії організації**

Дуже важливим рішенням при стратегічному плануванні є вибір підприємством глобальної мети. Глобальна мета підприємства, або місія, є чітко вираженою причиною існування підприємства, визначає його статус і забезпечує основні орієнтири для постановки цілей на різних організаційних рівнях.

У практичному аспекті місія – це цільове призначення існування підприємства, яке повинне реалізуватися в планованому періоді й містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності підприємства, що у поєднанні є складовими сутності наміченого успіху. Правильне визначення місії має важливе значення й визначається:

- як базис (відправне посилання, точка опори) для всіх планових рішень і визначення цілей підприємства;

- місія створює впевненість, що підприємство переслідує несуперечливі, чіткі й суспільно необхідні цілі;

- допомагає зосередити й об'єднати зусилля працівників на вибраному напрямку руху;

- місія створює імідж підприємства для акціонерів, банків, підприємств та інших суб'єктів, зацікавлених у його успіху.

Зміст місії поєднує такі основні пункти:

- декларування відкритості місії;

- бажані клієнти;

- опис і політика у сфері товарів та послуг підприємства;

- характеристика ринку й ринкова політика: основні споживачі, географія, клієнти, користувачі;

- цілі підприємства, виражені в поняттях виживання,

зростання й прибутковості;

- технологія й технологічна політика: процеси, устаткування, інновації;

- філософія й етика бізнесу: мотивація, принципи ведення бізнесу, зовнішні й внутрішні цінності організації;

- внутрішня концепція: опис бачення себе, джерела сили, ступінь конкурентоспроможності й фактори виживання;

- концепція планування й управління, конкурентні переваги управління;

- зовнішній образ (імідж): економічна й соціальна відповідальність перед споживачами, партнерами й суспільством у цілому;

- зобов'язання перед персоналом, цінність працівника для організації.

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

Місія деталізує статус підприємства й забезпечує орієнтири для розроблення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Характеристика основних компонентів, що визначають зміст місії організації, наведена в табл. 1.2.

**Підходи до формування місії.** Існує два підходи до розуміння місії [21]:

- широкий;

- вузький.

У широкому розумінні місія – це філософія й призначення організації. За такого підходу місія визначається в загальних термінах без твердої прив'язки до споживачів і т. д.

Таблиця 1.2 – Компоненти місії організації [52]

Компоненти	Зміст
Продукти або послуги	<p>Які продукти або послуги виробляються підприємством? При цьому компанії часто досягають стратегічних переваг не просто продаючи матеріальний продукт, а домагаючись ринкових переваг шляхом синергії за рахунок інтеграції конкурентоспроможності самого матеріального продукту з нематеріальними стратегічними перевагами, такими як володіння значною часткою ринку, розвиненою дистрибуторською мережею чи позитивним споживацьким іміджем.</p> <p>Наприклад, хоча основний матеріальний продукт компанії Harley Davidson – мотоцикли, її місія проголошує: <i>ми здійснюємо мрію за рахунок їзди на мотоциклі, надаючи мотоциклістам та широкому загалу збільшений асортимент мотоциклів та фірмових продуктів і послуг на окремих сегментах ринку</i></p>
Категорії цільових споживачів	<p>Хто є цільовим споживачем підприємства? Діяльність підприємства може бути орієнтована на урядові агентства, індустріальних споживачів, вузький прошарок населення з високими доходами або населення в цілому</p>
Цільові ринки	<p>Які географічні регіони обслуговує компанія? Це може бути місцевий регіон, область, кілька областей, уся країна, окремі закордонні країни або цілі глобальні регіони, наприклад Західна Європа чи Південно-Східна Азія</p>
Технологія	<p>Чи орієнтується підприємство на використання новітніх або традиційних технологій? Інноваційні можливості підприємства?</p>
Пріоритети виживання, зростання та прибутковості	<p>Чи націлена компанія на виживання/підтримку існуючого рівня прибутковості або ж на зростання, високу прибутковість чи агресивну конкуренцію?</p>

Продовження табл. 1.2

Компоненти	Зміст
Філософія	Які найважливіші цінності, устремління й етичні принципи підприємства? Філософія підприємства може проявлятися, наприклад, у тому, чи ставить воно на перший план інтереси своїх службовців або клієнтів, тощо
Конкурентні переваги	У чому полягають відмітні риси й стратегічні переваги підприємства порівняно з конкурентами? Такі переваги можуть полягати в унікальному продукті, технології, репутації серед споживачів або територіальному розташуванні
Публічний імідж	Якою мірою поряд із досягненням цілей прибутковості та ефективності компанія бере участь у вирішенні зовнішньоекономічних проблем, таких, як охорона природи чи програми соціального розвитку
Ставлення до працівників, зайнятих у компанії	Чи бачить компанія своїх працівників як надбання, яке має свою власну людську цінність, надаючи можливості для освіти, професіонального зростання та саморозвитку, або ж ставиться до них як до змінного економічного ресурсу

Зміст місії розкривається через цінності, вірування, принципи, що покладені в основу діяльності організації, а також ті дії, які вона має намір здійснювати.

**ПРИКЛАД.** Місія дослідно-конструкторського бюро: «Наша діяльність спрямована на збереження й розвиток науково-технічного потенціалу галузі, підтримку високого рівня розробок, створення нових робочих місць і культури виробництва, що зберігає й захищає навколишнє середовище».

Широкий підхід до формування місії орієнтує підприємства на досягнення стратегічних переваг за рахунок створення можливостей виробництва широкої номенклатури продукції (послуг); одночасне охоплення багатьох сегментів ринку й груп споживачів; гнучкість маневрування в управлінні організацією.

За вузького підходу місія розглядається як твердження, що розкриває сенс існування організації, у якому проявляється відмінність даної організації від її подібних.

ПРИКЛАД. Місія Ford Motor Company: «Задовольняти наших клієнтів за рахунок постачання якісних легкових та вантажних автомобілів, розроблення нових видів продукції, зменшення часу промислового впровадження нових транспортних засобів, підвищення ефективності всіх підприємств та виробничих процесів, створення партнерських відношень із робітниками, профспілками, дилерами та постачальниками» [77].

Вузько задана місія концентрує стратегію на виробництві обмеженої номенклатури продукції, конкретних ринкових сегментах, групах споживачів або стратегічних шляхах, що використовуються для досягнення цілей бізнесу.

Такий підхід сприяє підвищенню дієвості управління за рахунок посилення визначеності й організованості внаслідок застосування більш скоординованих методів здійснення стратегій.

Правильно сформульована місія поряд із загальним змістом обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною, що характеризує саме ту організацію, у якій вона була вироблена.

У статутній документації підприємства зміст місії відбивається в Положенні про місію підприємства (статуті підприємства, установчому договорі). Послідовність пунктів і їх комбінація визначаються конкретною формою використання змісту місії підприємства.

Формування місії стало поширеним явищем серед середніх і великих фірм, корисне воно й для підприємств малого бізнесу. Зміст місії використовується в бізнес-проектах під час створення нового підприємства (виробництва), бізнес-планах та інвестиційних проектах.

Поряд із поданням змісту місії за пунктами використовується прийом подання змісту місії одним реченням, у якому виділяється найбільш значуща мета фірми.

Лозунгову форму подання місії, що визначає основний напрямок дій підприємства, доцільно зв'язувати з її проробленою розширювальною текстовою формою.

Місія може поєднувати кілька цілей, але вона не містить вичерпної картини бажаного майбутнього. Головне її призначення – вказати напрямок. Формулювання місії саме по собі може бути визначене низкою причин: вимогами інвесторів, партнерів, що становлять особливу важливість, бажанням звернути на себе увагу існуючих і потенційних клієнтів, спробою заявити свої претензії на лідерство й переділ ринку, прагненням мобілізувати внутрішні ресурси компанії, проходженням моди й ін.

Розроблення місії може бути проведене на основі технології бізнес-інжинірингу. Формулювання місії здійснюється за такими етапами.

1. Формування бачення компанії щодо зовнішнього середовища (макрооточення), ринкового середовища (мікрооточення) і внутрішнього середовища підприємства. Результатом цього етапу є розроблення ціннісних орієнтирів, принципів, норм і правил компанії, визначення соціально-значущих потреб навколишнього середовища, можливостей і обмежень під час реалізації стратегії бізнесу.

2. Уточнення соціальної значущості місії, формування базового ринку й базового продукту. На цьому етапі формується ділове кредо компанії (види й характер комерційної діяльності, варіанти межфірмового співробітництва й кооперації).

3. Опис ділового кредо за цілями, принципами й ідеалами взаємодії з усіма учасниками зовнішнього й

внутрішнього середовища компанії.

4. Формування іміджу компанії.

**Значення місії.** Формулювання місії сприяє вирішенню таких проблем управління.

По-перше, місія є базисом, точкою опори для всіх планових рішень організації, для подальшого визначення її цілей і завдань.

По-друге, місія створює впевненість, що організація ставить несуперечливі, чіткі порівнювальні й суспільно гідні цілі.

По-третє, місія допомагає зосередити зусилля персоналу на обраному напрямку, поєднує їхні дії.

По-четверте, місія створює розуміння й підтримку серед зовнішніх учасників організації (акціонерів, фінансових фірм, банків і т. д.), тих, хто зацікавлений у її успіхові.

## **1.6 Цілі організації та їх характеристика**

Першим і, мабуть, найістотнішим, рішенням під час стратегічного планування є вибір цілей організації.

Обумовлена причина існування й функціонування організації називається її місією. Для її здійснення виробляються цілі, які слугують як критерії для всього подальшого процесу прийняття управлінських рішень. Значення місії, яка формально виражена й ефективно представлена членам організації, важко перебільшити. Якщо керівники не знають, яка основна мета їхньої організації, то у них не буде логічної точки відліку для вибору найкращої альтернативи. Місія деталізує статус



фірми й забезпечує напрямки та орієнтири для визначення цілей і стратегії на різних управлінських етапах і організаційних рівнях. До поняття місії організації входять такі аспекти:

1. Завдання фірми з погляду її основних послуг або товарів, її основні ринки, технологія і т. д.

2. Зовнішнє стосовно організації середовище, яке визначає її робочі принципи.

3. Культура організації, робочий і соціальний клімат у ній.

Наприклад, взуттєва майстерня могла б сформулювати свою місію в такий спосіб: «...термінове надання громадянам якісних послуг з ремонту взуття, які відповідають...».

Генрі Форд, творець і багаторічний керівник автомобільної компанії, що добре розуміє значення прибутку, визначив місію своєї компанії як надання людям дешевого транспорту. Він правильно відзначав, що якщо «хтось це зробить, то прибуток навряд пройде повз» [99].

Оскільки будь-яка організація є відкритою системою, вона може вижити, задовольняючи якусь потребу, що перебуває поза нею самою. Щоб заробити прибуток, необхідний для її виживання, організація повинна стежити за середовищем, в якому функціонує. Саме в навколишньому середовищі керівники організації повинні знайти загальну мету, щоб сформулювати місію. Керівництво повинне відповісти на два запитання: «Хто наші клієнти?» і «Які потреби наших клієнтів потрібно задовольнити?». Вибір вузької місії організації (такої, як прибуток, дохід, обсяг продукції) обмежує можливість керівництва вивчати припустимі альтернативи під час

ухвалення рішення. У результаті можуть бути не враховані ключові фактори, і подальші рішення можуть призвести до низької ефективності організації. Потрібно зазначити, що на формулювання місії й вибір стратегічних цілей накладають відбиток цінності, яких дотримується керівництво, і його цілі. **Цілі – це конкретний стан або бажаний результат, до якого прагне організація.**

Значення цілей важко переоцінити. За свідченням Ансоффа, у США 98 % усіх невдач у бізнесі пов'язані з відсутністю у бізнесменів зрозумілих, чітких цілей. Ураховуючи разючу нестабільність зовнішнього середовища українських підприємств, відсутність у них навиків стратегічного мислення, величезна мобілізуюча роль цілей для них очевидні.

**Функції цілей.** Важливість цілей визначається функціями, які вони виконують:

- критеріїв для прийняття рішень;
- ініціативи або мотиву дій персоналу;
- інструменту управління (вимоги до дій персоналу, визначення напрямків розвитку підприємства);
- координації (забезпечення безконфліктності осіб, які приймають рішення, узгодження дій підрозділів);
- контролю (порівняння оперативних показників стану підприємства із цільовими).

Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. І навпаки – місія є інтеграційним декларативним виразником цілей.

Відмінності між ними в такому (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Відмінності між місією і цілями підприємства [80].

<b>Критерії</b>	<b>Місія</b>	<b>Цілі</b>
Часовий критерій	Спрямована в майбутнє, але не має часових визначень і не залежить від поточного стану	Завжди передбачає строки виконання (досягнення)
Спрямованість інформації	На зовнішнє середовище підприємства, на споживачів, на суспільство, на регіон, на їхні інтереси, цінності, очікування і пріоритети, на задоволення попиту	Частіше мають внутрішньофірмову орієнтацію і спрямовані на покращання використання ресурсів і резервів
Особливості формулювання	Виражається в загальних термінах і висвітлює образ підприємства, його марку, стиль	Частіше мають конкретне вираження бажаних результатів
Вимірюваність	Переважають якісні характеристики і відносний масштаб вираження	В основному кількісно вимірювані й можуть бути однозначними і багатозначними

Оскільки цілей у підприємства багато, до того ж вони різноманітні, виникає необхідність у їх класифікації (табл. 1.4)

Цілі встановлюються в усіх сферах діяльності підприємства: щодо позиції на ринку, за обсягами виробництва та асортиментом, за доходами і рентабельністю, за фінансами, за інноваціями, за постачальниками, клієнтами, стейкхолдерами, за збутом, за виробничими і трудовими ресурсами, за менеджментом, маркетингом, з організації виробництва та оплати праці, у соціальній сфері тощо.

Таблиця 1.4 – Класифікація цілей підприємства

Ознаки класифікації	Групи цілей
За змістом (за предметом, сферами діяльності підприємств)	а) економічні; б) соціальні; в) виробничі; г) організаційні; д) технологічні; е) політичні; є) наукові; ж) естетичні; з) психологічні; к) екологічні
За спрямованістю на середовище	а) зовнішні; б) внутрішні
За розміром	а) максимальні; б) мінімальні
За горизонтом планування (часовим)	а) довгострокові (стратегічні); б) середньострокові (тактичні); в) короткострокові (оперативні)
За сферою дії	а) глобальні; б) регіональні; в) вищі; г) проміжні; д) національні; е) локальні
За ієрархією	а) цілі підприємства; в) цілі структурних підрозділів і функціональних служб
За сумісністю	а) сумісні, взаємодоповнювальні; б) індиферентні (незалежні); в) конкурентні

Продовження табл. 1.4

Ознаки класифікації	Групи цілей
За вимірюваністю	а) переважно кількісні; б) якісні
За відношенням до бізнесу	а) комерційні; б) некомерційні (суспільні)
За персоніфікацією	а) індивідуальні (особисті); б) групові
За характером діяльності	а) цілі функціонування; б) цілі розвитку
За стадіями життєвого циклу	а) цілі створення; б) цілі розвитку; в) цілі згорання

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам [101]:

– реальність, конкретність, досяжність – це означає, що метою не може бути лише досягнення бажаного стану об’єкта, абстракція чи благозвучна банальність. Мета – це результат досліджень і передбачень, початковий варіант рішень, у якому потрібно враховувати можливості системи;

– вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх (а не на процес) – це означає, що в цілях має існувати стимулювальний фактор, який спонукає виконавців, які хочуть досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства;

– наукова обґрунтованість, погодженість – це означає, що в меті мають бути враховані об’єктивні закони розвитку середовища та об’єкта управління, збалансовані об’єктивні та суб’єктивні елементи цілевстановлення, а всі цілі, що покладені в основу розвитку організації, потрібно розглядати у взаємозв’язку та взаємодії;

– вимірюваність – це означає, що мета має бути подана кількісно чи іншим способом для оцінки ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо. Особливо важливо встановити часові характеристики цілей;

– однозначність для сприйняття, зрозумілість – це означає, що, розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть обрати більш досконалі варіанти досягнення цілей;

– гнучкість – можливість і необхідність внесення коректив у зміст мети та структуру цілей організації під впливом змін у середовищі;

– прийнятність – необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві;

– відображення змісту діяльності – це означає, що процес цілевстановлення задає організації загалом, а також окремим її складовим (підрозділам і посадовим особам) певний зміст та порядок дій, який має сприяти досягненню цілей.

Організація, особливо велика, може мати різноманітні цілі. Загальнофірмові цілі формуються й устанавлюються на основі загальної місії організації й певних цінностей і цілей, на які орієнтується вище керівництво. Оскільки орієнтація, обумовлена цілями, пронизує всі подальші управлінські рішення, то ці цілі повинні мати певні характеристики.

**Явні й неявні цілі.** Організація не була б організацією, якби не мала щонайменше однієї оголошеної мети, хоча її визначення саме по собі не може забезпечити успіху. Набагато частіше організації мають кілька оголошених (явних) цілей.

Розглянемо планування реалізації цілей організації. Його елементами є явні цілі та обмеження, завдання й роботи, їх тривалість і послідовність. Аналіз дозволяє сформулювати низку пунктів, які повинні бути виконані в певний час, унаслідок чого з'являються додаткові цілі, які не були визначені, очевидні або відомі спочатку (внаслідок коливання цін, зміни попиту та пропозиції). Фактично такі цілі неявно існують як необхідний наслідок внутрішньофірмових цілей, що декларуються, внутрішньофірмових і зовнішніх обмежень і т. д. І тому вони називаються неявними.

**Конкретність і вимірність цілей.** Цілі повинні бути конкретними й вимірними (наприклад, збільшити частку ринку на 5 %, а рентабельність – на 0,2 %). Кількісно вимірювані цілі виражаються певними абсолютними або відносними показниками (такими, як обсяг продажів, прибуток тощо). Якщо первинною метою організації є задоволення потреб своїх членів, то в такому формулюванні її важко виміряти кількісно. Сформулюємо цю мету інакше – нехай для її досягнення потрібно:

- 1) підвищити задоволеність своїх співробітників на 8 %;
- 2) збільшити кількість просувань по службі на 15 %;
- 3) знизити плинність кадрів на 15 % на рік.

Такі конкретні заяви точно оголошують членам організації, що є необхідним рівнем формування задоволених співробітників. Таким чином, цілі в конкретних вимірних формах дозволяють створити базу відліку для подальших рішень і оцінки ходу робіт.

**Час.** Цілі організації повинні мати конкретний часовий горизонт. Тому потрібно не лише точно визначати, що прагне здійснити організація, але також і коли повинні бути досягнуті результати (хоча б приблизно). Довгострокова мета має горизонт планування, що

дорівнює п'яти рокам, а для передових у технічному відношенні фірм за стабільності економічної обстановки – може бути й більше. Середньострокові цілі мають горизонт планування від одного до п'яти років. Короткострокові цілі в більшості випадків повинні бути досягнуті протягом року.

Довгострокові цілі звичайно мають досить широкі рамки. Організація формує їх у першу чергу, потім в аспекті їх реалізації розробляє середньо- і короткострокові цілі. Потрібно зазначити, що вибір горизонту планування залежить від багатьох факторів: стану фірми, галузі, життєвого циклу організації, стану економіки взагалі.

**Досяжність цілей.** Щоб слугувати підвищенню ефективності, цілі організації повинні бути досяжними. Постановка мети, яка перевищує можливості організації або через недостатність ресурсів, або через зовнішні фактори, може призвести до сумних наслідків. Оскільки в житті прийнято пов'язувати винагороду й підвищення по службі з досягненням цілей, досяжні цілі можуть зробити засоби, методи й способи, які використовуються в організації для мотивації співробітників, менш ефективними. За ступенем досяжності є цілі життєво необхідні й бажані. Наприклад, бажана мета для будь-якого підприємства – це максимізація одержуваного прибутку, а життєво необхідна – виживання, тобто одержання мінімально необхідного прибутку.

**Ступінь впливу зовнішнього середовища.** Залежно від ступеня впливу зовнішніх факторів на функціонування підприємства є цілі, обумовлені змінами в зовнішньому середовищі (інфляцією, податковою політикою, попитом), і цілі, не пов'язані з такими змінами (це, як правило, ті, що впливають із наявних невикористаних резервів поліпшення діяльності всередині організації).

**Зовнішні й внутрішні цілі.** Залежно від змісту й



характеру відображуваних інтересів це цілі підприємства як суб'єкта ринкових відносин (прибуток, обсяг) і цілі суспільства – задоволення його потреб (відповідність обсягу й структури пропозиції обсягу та структурі попиту). Зовнішніми цілями є ті, які слугують для взаємовідносин із партнерами поза організацією, а внутрішніми – ті, що пов'язані з її специфічними інтересами й не вимагають прямої участі інших сторін. Якщо організація є підрядником, що виконує замовлення для клієнтів, то зрозуміло, що для неї зовнішні цілі – ті, які пов'язані із клієнтами, постачальниками, субпідрядниками і т. д., а внутрішні які стосуються лише самої організації (обсяг, прибуток, мотивація).

**Несуперечність цілей.** Цілі організації не повинні суперечити одна одній. Множинні цілі повинні бути взаємно підтримувальними, тобто дії й рішення, пов'язані з досягненням одних цілей, не повинні заважати досягненню інших. Неможливість зробити цілі взаємно підтримувальними призводить до виникнення конфлікту між різними підрозділами, відповідальними за досягнення й устанавлення цілей.

Як було відзначено вище, часто організації мають кілька оголошених (явних) цілей, які повинні братися до уваги всіма їхніми членами. Цілі організації можуть мати різні рівні важливості й пріоритетності, і це також повинно бути чітко визначено. Однак ситуація не завжди буває достатньо зрозумілою, тому потрібен глибокий аналіз, щоб надати цілям пріоритети. Необхідно виділити два або три рівні пріоритетів. Нижче пропонується така методологія присвоєння пріоритетів цілям (табл. 1.5).

Тут потрібно зазначити, що пріоритети цілей час від часу міняються місцями. Крім того, цілі можуть мати різні пріоритети на різних рівнях управління й у різних підрозділах усередині організації. Наприклад, для

організації пріоритет 1 має обсяг прибутку, а для виробничого підрозділу – продуктивність, трудомісткість або обсяг виробництва.

Таблиця 1.5 – Методологія присвоєння пріоритетів цілям

Пріоритет	Перевага	Ступінь досягнення
Пріоритет 1	Як правило, надається тим цілям, які визначають успіх організації	Вони повинні бути досягнуті
Пріоритет 2	Надається також важливим цілям, якими за необхідності частково можна пожертвувати для досягнення цілей з пріоритетом 1	Їх потрібно досягнути
Пріоритет 3	Присвоюється цілям, що мають характер додатків	Було б непогано їх досягнути, якщо можливо

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

Ієрархія цілей означає конкретизацію цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня та доведення їх до кожного виконавця. Тобто йдеться про ранжування, декомпозицію цілей.

Співвідношення цілей різних рівнів в ієрархії таке: а) цілі вищого рівня завжди мають ширший характер і більший часовий інтервал для досягнення; б) цілі нижчого рівня є засобом досягнення цілей вищого рівня. Загалом, якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, досягаючи своїх цілей, робить внесок у досягнення цілей підприємства в цілому.

Ієрархія, ранжування проводяться за допомогою декомпозиції цілей, яка вимагає побудови «дерева цілей».

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

Схема побудови «дерева цілей» підприємства показана на рис. 1.2.

Вимоги до побудови «дерева цілей» такі:

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

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

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

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

Однією із найважливіших вимог до побудови «дерева цілей», що забезпечує найвищу результативність їх досягнення, є забезпечення узгодженості, зв'язку між цілями різного порядку. При цьому потрібно враховувати наявність двох видів зв'язків між цілями – горизонтальних і вертикальних. Схему зв'язків та узгодженості цілей показано на рис. 1.3.

Дерево цілей можна побудувати і за методом забезпечення необхідних умов для досягнення мети. Спочатку, як і на попередній схемі, подається головна мета. Нижче – цілі першого рівня або головні умови досягнення мети: економічні, матеріально-технічні, організаційні, соціальні тощо. Ще нижче йдуть цілі другого рівня або заходи (роботи) із забезпечення умов, зазначених на першому рівні. Далі подаються заходи третього рівня, які створюють сприятливі умови для

виконання цілей другого рівня, і т. д.

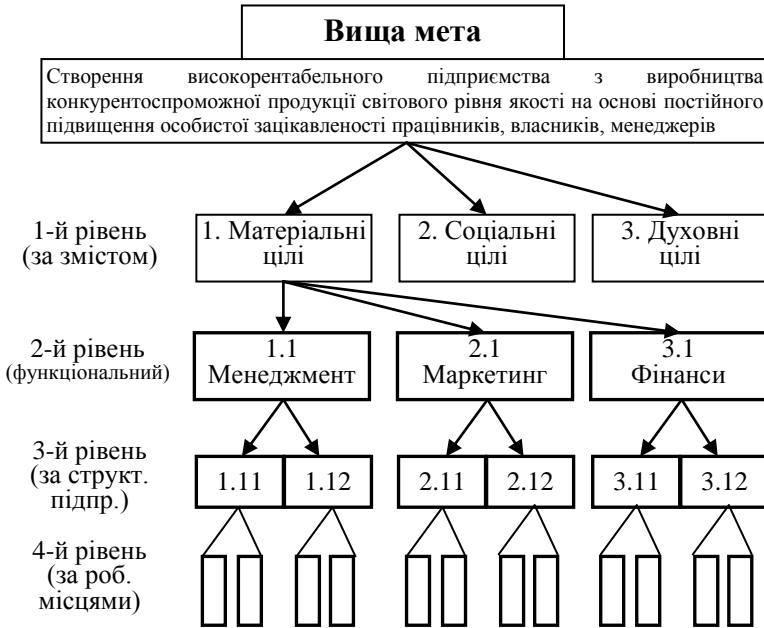


Рисунок 1.2 – Дерево цілей підприємства [80]

Цілі підприємства не бувають незмінними. Зміна середовища, неточна його оцінка під час формування цілей, порушення вимог їх формування, виявлена практикою неправильна постановка окремих цілей, закладений під час формування чи породжений зміною середовища конфлікт цілей – усе це вимагає постійного перегляду цілей, розв'язання їх конфлікту. При цьому потрібно підкреслити, що перегляду й уточненню підлягають не всі цілі відразу. Частковий же перегляд й уточнення називають коректуванням цілей.

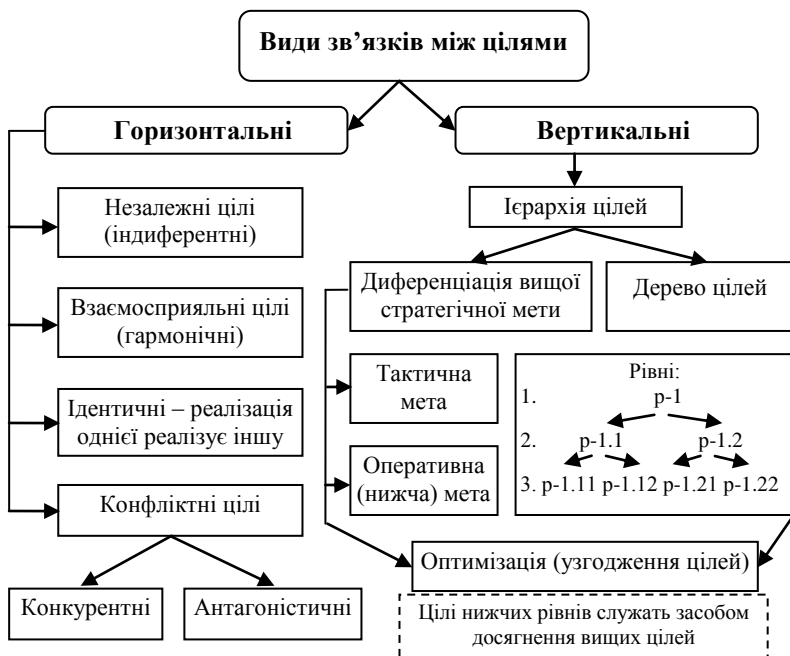


Рисунок 1.3 – Схема зв'язків і узгодженості цілей

## 1.7 Цілі як орієнтир стратегічного планування

Загалом важко точно виділити сфери, у яких керівникам організації потрібно обирати свої цілі. Більше того, є велика кількість прикладів, коли організації ставили цілі в одній сфері (наприклад, соціальній), а одержали результати в іншій (наприклад, економічній). Аналіз практики показав, що існує шість сфер ціннісних орієнтацій, які впливають на прийняття управлінських рішень (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Сфери ціннісних орієнтацій [31]

Сфера ціннісних орієнтацій	Категорія цінностей	Типи цілей, яким віддає перевагу організація
Теоретична	Істина, знання, раціональне мислення	Довгострокові дослідження й розроблення
Економічна	Практичність, корисність, багатство	Зростання, прибуток, результат
Політична	Влада, визнання	Обсяг капіталу, частка ринку, кількість працівників
Соціальна	Людські відносини, прихильність, відсутність конфліктів	Соціальний клімат, соціальна відповідальність, непряма конкуренція
Естетична	Гармонія, склад, форма й симетрія	Дизайн, якість, привабливість
Релігійна	Узгодження у всесвіті	Етика, мораль, моральність

Конкретні цілі комерційних організацій, які найчастіше проголошуються, – це прибутковість, ринок, продуктивність, фінанси, обсяг, нововведення, людські ресурси, організація, соціальна відповідальність тощо.

Формулювання місії й установлення ланцюгів організації істотно залежать від її життєвого циклу. Ця залежність може бути подана у вигляді табл. 1.7.

**Вибір стратегії.** Після того як на основі виявлених можливостей і небезпек зовнішнього середовища, а також слабких і сильних сторін організації сформульована її місія й установлені основні цілі, керівники можуть перейти до наступного етапу – аналізу стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії. Хоча є безліч різних варіантів стратегічних альтернатив, усі вони впливають із чотирьох основних стратегій: обмеженого зростання, зростання,

скорочення й комбінації цих трьох стратегій.

Таблиця 1.7 – Залежність місії від життєвого циклу організації

Етап життєвого циклу	Основна мета організації	Основне завдання
Народження	Виживання	Вихід на ринок
Дитинство	Прибуток	Зміцнення положення
Юність	Зростання обсягів і прибутків	Захоплення своєї частки ринку
Рання зрілість	Зростання обсягів діяльності й прибутків	Диверсифікованість діяльності
Зрілість	Імідж, збалансоване зростання	Зміцнення положення на освоєному ринку
Старіння	Збереження позиції	Стабільність господарської діяльності
Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності	Модернізація, переозброєння, нові технології, нові товари

### **Планування реалізації стратегічних цілей.**

Планування заради плану даремне. Стратегічне планування має сенс лише тоді, коли цей план реалізується, тому що цінність плану проявляється в процесі його виконання. Цілі є найважливішим орієнтиром для ефективного планування, але вони не забезпечують чітких меж для прийняття рішень і поведінки. Мета установлює лише те, чого організація прагне досягнути й коли вона прагне одержати бажаний результат. Тому для ефективної реалізації стратегії, тобто досягнення намічених цілей, керівництво організації повинне розробити додаткові плани й конкретні вказівки щодо забезпечення досягнення цілей, призначення яких полягає в тісному ув'язуванні діяльності всіх виконавців планів. Основними додатковими засобами реалізації стратегії є

тактика, політика, процедури й правила.

**Тактика** – це сукупність середньострокових і короткострокових планів, що розробляються відповідно до довгострокового плану.

**Політика** – це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, що полегшує досягнення ланцюгів. Вона визначає можливі або задані напрямки дій виконавців стратегічного плану.

**Процедура** описує дії, які необхідно почати в конкретній ситуації.

**Правило** точно визначає, що повинне бути зроблене в специфічній поодинокій ситуації.

Реалізація плану полягає у перетворенні початкового стану організації в новий. Це творчий процес, який не може бути реалізований без численних ітерацій протягом періоду планування. Тому процес планування також має ітеративну природу й управляється рішеннями керівництва, що показано на рис. 1.4 двосторонніми стрілками. На кожному етапі план оцінюється за допомогою критеріїв, що вказують спосіб виміру бажаних цілей. Зміни вносяться до плану доти, поки керівництво не вважатиме результати задовільними.

Є багато варіантів вирішення завдань і виконання робіт з погляду часу, технологій, ресурсів, обмежень. Отже, досягти цілей організації можна різними способами. Це дає можливість розроблення альтернативних варіантів стратегічних планів, які повинні бути піддані послідовно фізичному (ресурсному), економічному (щодо мінімізації вартості) і фінансовому аналізу реалізованості. Із цього питання П. Друкер відзначав, що «пробним каменем для плану буде бажання керівництва надати ресурси для його виконання».

Лише ті варіанти плану, що пройшли через «сито» трьох перевірок на можливість реалізації, можуть бути



піддані подальшій оптимізації й оцінці з метою вибору найкращого. Ця процедура, тобто розподіл ресурсів, іноді називають *бюджетом*. *Бюджет – це метод розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі, для досягнення цілей, також поданих кількісно.*

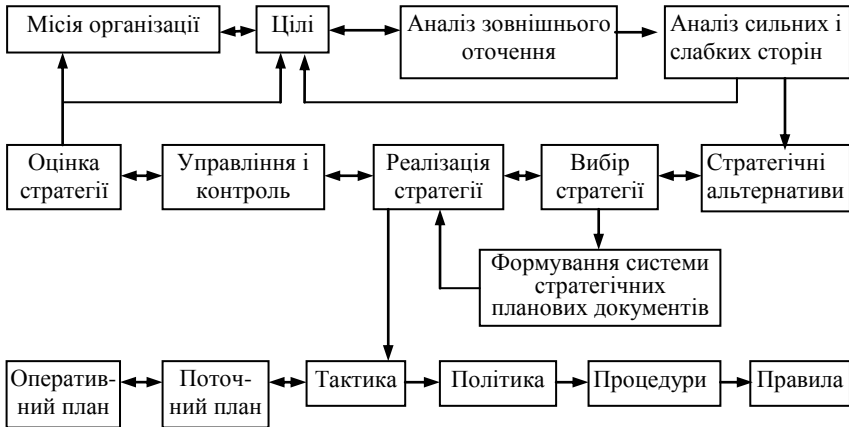


Рисунок 1.4 – Розгорнута схема процесу стратегічного планування

Під час розподілу наявних ресурсів вирішується завдання їх ефективного використання – одне з найважливіших завдань планування. Планування дає відповідь, які ресурси й у якій кількості потрібні для досягнення цілей організації і які цілі є досяжними при обмежених ресурсах.

## 1.8 Визначення груп впливу чи стейкхолдерів

Процес стратегічного управління для будь-якої фірми не може бути успішним без аналізу внутрішніх і зовнішніх партнерів організації (стейкхолдерів), до складу яких можна віднести: фізичних та юридичних осіб, організації

та групи організацій, що мають зацікавленість у розвитку даної фірми та здатні впливати на цей розвиток.

Теорія стейкхолдерів з'явилася відносно недавно, проте вже підтвердила свою життєздатність. Існує безліч визначень стейкхолдерів (груп впливу), або, як їх іноді називають, «учасників коаліції». Теорія стейкхолдерів стверджує, що цілі організацій повинні брати до уваги різноманітні інтереси різних сторін, які будуть представляти якийсь тип неформальної коаліції. Відносна влада різних груп впливу є ключовим моментом при оцінці їх значення, і організації часто ранжують їх за відношенням один до одного, створюючи ієрархію відносно важливості. Між стейкхолдерами також можуть існувати певні відносини, які не завжди носять кооперативний характер, а можуть бути і конкурентними. Однак усіх стейкхолдерів можна розглядати як єдине суперечливе ціле, рівнодіюча інтересів частин якого визначатиме траєкторію еволюції організації. Таке ціле називається «коаліцією впливу», або «коаліцією учасників бізнесу» організації [58].

Аналіз стейкхолдерів містить у собі ідентифікацію та систематизацію основних стейкхолдерів, оцінку їхніх цілей, збір інформації про них, використання цих даних у процесі стратегічного управління і застосування прийнятої стратегії. Управління стейкхолдерами передбачає комунікації, проведення переговорів, контакти і відносини з ними, мотивування їхньої поведінки з метою визначення найбільшої вигоди для організації. На відміну від аналізу стейкхолдерів, що проводиться з метою кращої адаптації до організаційного оточення, управління ними є безпосереднім впливом на стейкхолдерів. У дійсності ці два процеси перетинаються. Важливість ефективного аналізу стейкхолдерів та стратегічного управління відносинами з ними нижче буде розглянута більш

детально.

Ньюбоулд і Луффман розділяють стейкхолдерів на чотири головні категорії [85]:

- групи впливу, що фінансують підприємство (наприклад, акціонери);
- менеджери, які керують ним;
- службовці, які працюють на підприємстві (принаймні та їхня частина, яка зацікавлена в досягненні цілей організації);
- економічні партнери.

Остання категорія поєднує як покупців і постачальників, так й інших економічних суб'єктів. Кожна з цих груп має різні параметри вимірювання діяльності, що впливатиме на рівень завдань, що ними ставляться.

Поведінка груп впливу визначається їхніми інтересами. Ці інтереси відносно стабільні у часі, і різні групи готові докладати різні зусилля для тиску на організацію з метою скоригувати організаційну поведінку відповідно до цих інтересів (табл. 1.8).

**Вище керівництво.** Сучасні уявлення припускають, що не власники, а вище керівництво має найбільшу вагу в стратегічному управлінні організацією. Володіння і управління не йдуть пліч-о-пліч. Часто трапляється, що власники не відвідують щорічні загальні збори і вище керівництво отримує свободу у досягненні своїх інтересів. Тому топ-менеджери можуть самостійно здійснювати такі важливі дії:

- отримувати більшу зарплату, виплати у вигляді різних бонусів і змінювати структуру організації відповідно до власних інтересів;
- запускати схвалені ними проекти;
- отримувати вигоду від різних видів діяльності.

Таблиця 1.8 – Типові інтереси основних груп впливу [58]

<b>Група впливу</b>	<b>Типові інтереси</b>
Акціонери	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розмір річного дивіденду;</li> <li>– підвищення вартості їх акцій;</li> <li>– зростання вартості компанії та її прибуток;</li> <li>– коливання цін на акцію</li> </ul>
Інституційні інвестори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розмір інвестицій з високим рівнем ризику;</li> <li>– очікування високого прибутку;</li> <li>– збалансованість їхнього інвестиційного портфеля</li> </ul>
Менеджери вищої ланки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розміри їхньої заробітної платні та премій;</li> <li>– види можливих додаткових доходів;</li> <li>– соціальний статус, пов'язаний з роботою у компанії;</li> <li>– рівні відповідальності;</li> <li>– кількість та гострота службових проблем</li> </ul>
Робітники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– гарантії зайнятості;</li> <li>– рівень реальної заробітної плати;</li> <li>– умови найму;</li> <li>– можливості просування по службі;</li> <li>– рівень задоволення роботою</li> </ul>
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бажані та якісні продукти;</li> <li>– прийнятні ціни та безпека продуктів;</li> <li>– нові продукти у підходящі строки;</li> <li>– різноманітність вибору</li> </ul>
Дилери-розповсюджувачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– післяпродажне обслуговування;</li> <li>– своєчасність та надійність поставок;</li> <li>– якість продукту (послуги), що надається</li> </ul>

Продовження табл. 1.8

Група впливу	Типові інтереси
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стабільність замовлень;</li> <li>– сплата у термін та за умовами договору;</li> <li>– створення відносин залежності від поставок</li> </ul>
Фінансисти корпорації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність виплатити запозичення;</li> <li>– своєчасна виплата відсотків;</li> <li>– добре управління рухом грошових коштів</li> </ul>
Представники державної та муніципальної влади	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення зайнятості;</li> <li>– виплата податків;</li> <li>– відповідність діяльності вимогам закону;</li> <li>– внесок в економічне зростання регіону;</li> <li>– внесок у місцевий бюджет</li> </ul>
Соціальні та громадські групи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– піклування про навколишнє середовище;</li> <li>– підтримка місцевої громадської діяльності;</li> <li>– проведення акцій соціальної відповідальності;</li> <li>– вимога прислухатися до груп впливу</li> </ul>

Передбачається, що вищі керівники можуть досягати своїх цілей через завдання компанії з максимізації доходів від продажів. Аргументом є те, що збільшені продажі означають більший престиж, більш високу зарплату, більш вигідне становище в угодах з фінансовими установами та легше керований персонал.

**Працівники.** Компанія ставить завдання і діє у

відповідь на вплив та дії персоналу управління.

**Покупці.** Покупці чекають від організації продукти або послуги, які є благами за їхні гроші. Вони зацікавлені в тому, щоб продукти (послуги), які вони купують, підвищували їхній рівень життя пропорційно сплаченій ціні.

**Постачальники.** Проблема взаємин «організація – постачальник» не є досить добре теоретично розробленою. Однак М. Портер [113] вказує, що постачальників турбує їхня влада щодо організації. Вони враховують рівень замінності продуктів різних постачальників, їх концентрацію, існування витрат на зміну постачальників і створення відносин залежності (витрати, пов'язані з переходом від одного постачальника до іншого).

#### **Управління стейкхолдерами і співпраця з ними**

Установлення пріоритетів щодо різних груп стейкхолдерів дозволяє визначити, яку їм потрібно приділяти увагу під час розроблення плану управління корпорацією, вироблення стратегій і реалізації намірів. Визначення пріоритетів серед стейкхолдерів породжує також ідеї щодо типів стратегій, які найбільшою мірою підходять для управління ними. При цьому необхідно враховувати, що високопріоритетні стейкхолдери мають більший економічний і політичний вплив на організацію. Ці стейкхолдери повинні отримати головний пріоритет також і при стратегічному плануванні, оскільки вони більше впливають на невизначеність ділового навколишнього середовища, з яким доводиться мати справу фірмі. Іншими словами, йдеться про здатність фірми визначити успішний курс у навколишньому середовищі.

## **Традиційні методи управління зовнішніми стейкхолдерами**

Організації використовують два основні методи при визначенні ними відносин із зовнішніми стейкхолдерами.

**Перший метод** полягає у встановленні партнерських зв'язків зі стейкхолдерами. Метод партнерства не новий. Новим є використання його з усе зростаючою частотою.

**Другий метод** – це спроба захисту організації від невизначеності навколишнього середовища за допомогою використання прийомів, призначених для стабілізації та прогнозування впливів на навколишнє середовище і фактично для розширення її кордонів. Ці прийоми пом'якшують поштовхи, які, можливо, були б більш відчутні при контакті організації з елементами зовнішнього середовища. Це такі традиційні методи управління стейкхолдерами, як маркетингові дослідження, створення спеціальних відділень, що контролюють окремі сегменти навколишнього середовища (наприклад, дотримання законів, залучення на роботу, закупівельна діяльність), зусилля щодо забезпечення погоджувальних процедур, реклама і зв'язки фірми з громадськістю.

Такі методи є досить поширеними та дієвими і повинні використовуватися у відповідних випадках. Проте останнім часом акценти управління посередниками зміщуються від захисту компанії від «несподіванок» з боку стейкхолдерів до розглядання їх як «майже членів» самої організації.

Розглянемо особливості управління такими стейкхолдерами, як покупці, постачальники, конкуренти, державні установи та організації, органи муніципального управління, громадські організації, профспілки та фінансові посередники.

**Покупці.** Стратегія і тактика роботи з важливими покупцями передбачає спільні засідання для визначення

рушійних сил зміни бізнесу, обопільні зусилля з розроблення продукції і ринку, збільшення комунікативних зв'язків, використання загальних площ і спільні програми навчання та обслуговування. Зміцнення зв'язків із покупцями часто дає значну вигоду.

**Постачальники.** Багато фірм повертає стратегічно важливих постачальників до процесу розроблення продукції і виробництва. Більшість фірм, які використовують метод «точно у строк», коли комплектуючі, вироблені постачальниками, подаються безпосередньо в складальні цехи, обминаючи склад, залучають постачальників у свої внутрішні процеси.

**Конкуренти.** Конкуренти є складною проблемою, оскільки часто буває так, що в інтересах одного конкурента змусити здригнутися іншого. Однак конкуренти об'єднують зусилля для боротьби із загрозою появи інноваційних продуктів третьої сторони, для успішного проходження життєвих циклів і для стрибка вперед на основі нових технологій. Конкуруючі організації формують спілки для прискорення технологічного прогресу і розроблення нової продукції, для виходу на нові ринки, для пошуку широкого кола нових можливостей. Іноді прихованою мотивацією створення стратегічних альянсів є досягнення більш вигідних початкових умов змагання з іншими компаніями, які не входять до альянсу. Іноді співпраця визначається необхідністю вироблення загальних стандартів, створенням загальної системи сервісного обслуговування і т. д.

В умовах олігополії, де кілька великих компаній-конкурентів управляють галуззю, головні фірми можуть співпрацювати у встановленні цін. Офіційне співробітництво в галузі встановлення цін називається ціновою змовою. У багатьох розвинених країнах така діяльність вважається протизаконною. Однак фірми все



одно можуть співпрацювати неформально, не втрачаючи обережності, і не занадто скидаючи ціни, щоб не почати цінову війну, оскільки цінові війни можуть зруйнувати структуру доходів усіх фірм даної галузі промисловості. Щоб цього не сталося, деякі галузі затверджують цінового лідера – зазвичай одну з найбільших фірм, що встановлює цінову модель, якої потім дотримуються інші.

У деяких країнах і регіонах цінова змова визнається законним засобом конкурентної боротьби або боротьби за збільшення доходів (одержання надприбутку). Наприклад, картель ОПЕК, ядром якого є нафтовидобувні країни Близького Сходу, на багато років уперед визначає ціну сирої нафти і квоти видобутку її країнами-членами ОПЕК.

Конкуренти можуть також об'єднуватися у спілки для впливу на інших стейкхолдерів, таких як державні установи, групи активістів, профспілки або муніципальні організації. Такі альянси з часом стають частиною політичної стратегії організації.

Спільні дії можуть передбачати членство в торгових асоціаціях, торгових палатах, у промислових і трудових комісіях. Фірми об'єднуються в асоціації, щоб отримати доступ до інформації, посилити свій вплив на законодавця й отримати правову підтримку своїх дій. Трудові асоціації надають інформацію і дані з дослідження ринків праці й товарів, а також можуть бути засобом для обміну інформацією про конкурентів. Фірми також можуть входити в промислові або трудові комісії для управління переговорами з групами активістів та спілками.

**Державні установи та організації.** Корпорації та урядові органи мають багато спільних цілей, серед яких створення сприятливих умов для міжнародної торгівлі, стабільних ринкових умов, стримування інфляції, успішної економіки, виробництва необхідних товарів і послуг. Як наслідок, багато корпорацій об'єднуються у спілки з

державними установами, поєднуючи широку різноманітність ланцюгів, включаючи аналіз і знаходження рішень соціальних проблем, розроблення та затвердження торгової політики.

**Органи муніципального управління.** Хороші відносини з місцевою владою і муніципальними організаціями можуть призвести до вигідного для організації місцевого регулювання або зниження місцевих податків. Тому найбільш далекоглядні керівники комерційних організацій витрачають певні кошти для допомоги муніципальним властям у їхніх зусиллях з вирішення місцевих проблем. Спонсорство для підтримки місцевих соціальних програм, допомога муніципальним загальноосвітнім школам, установам культури, охорони здоров'я, правопорядку і т. д. дозволяють досягати взаєморозуміння і підтримки з боку таких впливових для малого та середнього бізнесу стейкхолдерів, як органи муніципального управління.

**Громадські організації.** Під цією назвою приховуються численні групи соціально активних громадян, які мають певні політичні, соціальні чи інші цілі. Коло їх різноманітне. Сюди можна віднести і місцеві відділення політичних партій, і союзи громадян (наприклад, спілки ветеранів війн, колишніх працівників правоохоронних органів, організації типу «зелених», союзу солдатських матерів і багато інших), а також знаходяться під патронажем держави або муніципальної влади організації, покликані сприяти виконанню державою своїх соціальних функцій (наприклад, товариства сліпих, різні об'єднання людей, які потребують соціальної допомоги, і т. п.). Співробітництво з такими стейкхолдерами необхідне компаніям для формування позитивного образу цілей і методів їх досягнення в очах широкої громадськості, що опосередковано (а іноді й прямо) може впливати на успіх

комерційних проектів корпорації.

Одним із найкращих способів зменшити вплив несприятливих умов на розвиток виробництва (наприклад, протестів природоохоронних громадських організацій) є застосування методів управлінської роботи, що відповідають суспільним цінностям. Організації, які відповідають широкому спектру цінностей і поглядів суспільних груп за такими пунктами, як захист навколишнього середовища, справедливий найм на службу, громадська та технологічна безпека та подібні, володіють цінними активами, які згодом можуть використовуватися для отримання вигідних замовлень, що фінансуються федеральним або місцевими урядами, для податкових послаблень та інших пільг.

Групи суспільних інтересів особливо важливі як цінні стейкхолдери, допомагаючи організаціям уникнути конфліктів у соціальній сфері, які можуть закінчитися несприятливим розголосом у ЗМІ та зіпсованою репутацією. Вони є експертами в справах, які представляють. Тому компанії нерідко запрошують членів таких груп, зазвичай шанованих і соціально впливових громадян, брати участь у процесах стратегічного корпоративного планування як консультантів або членів рад директорів.

Інша перевага, пов'язана із залученням членів груп суспільних інтересів до процесів стратегічного планування, полягає в тому, що їхня участь знижує ймовірність появи помилок на етапі реалізації стратегії. Групи, члени яких делегували своїх представників у корпоративний орган з прийняття стратегічних рішень, навряд чи будуть згодом протестувати, наприклад, проти забруднення довкілля або інших незручностей, пов'язаних з реалізацією стратегічних планів. Альянси з групами громадських активістів можуть також сприяти процесу

розроблення нової продукції. Наприклад, зростаюча увага громадськості до проблем захисту довкілля змусила компанії розробляти і виготовляти екологічно чисту продукцію. Прикладом може слугувати повернення McDonald's до паперової упаковки своєї продукції.

Створенню позитивного суспільного способу організації сприяє також розроблення продукції для інвалідів та інших категорій груп населення, які страждають на недуги.

**Профспілки.** Вони можуть бути впливовими стейкхолдерами, і їхнє представництво під час затвердження програм стратегічного розвитку часто є необхідним. Мета профспілок – захист інтересів і збільшення добробуту їхніх членів. Рішення останнього завдання можливе лише в умовах стійкого зростання добробуту організації. Таким чином, немає принципових перешкод для проведення політики корпорації, спрямованої на перетворення профспілки в стейкхолдера, зацікавленого в успіхові організації в довгостроковій перспективі. Організації, що домоглися успіху в співпраці профспілок і керівництва, починають включати представників профспілок у свої ради директорів і залучати їх до процесу стратегічного планування.

**Фінансові посередники** – це сукупність багатьох організацій, що містить, зокрема, банки, юридичні контори, брокерські фірми, консультантів із капіталовкладень, пенсійні фонди, компанії із взаємними фондами, а також інші організації або окремих громадян, які можуть бути зацікавлені в інвестуванні коштів у фірму. Довіра особливо важлива в спілкуванні з кредиторами. Розкриття фінансової інформації допомагає встановити довіру, так само як і своєчасні платежі. Намагаючись налагодити свої стосунки з кредиторами і встановити відносини довіри, багато організацій запрошують їх

представників у свої ради директорів. У деяких випадках це є умовою кредиту. Такий вид залучення в справі фірми дозволяє кредиторам визначати фінансове становище компанії і брати участь у прийнятті важливих стратегічних фінансових рішень, зокрема таких, як закупівлі, придбання, реструктуризація, пропозиції з акцій і боргів. Інший тип зв'язків виникає тоді, коли компанія взаємодіє з іншою компанією, представленою тим самим фінансовим підприємством.

Організації, що здійснюють фінансування, є ключовими стейкхолдерами некомерційних організацій. До них, а також до індивідуальних фінансових донорів, або тих, хто робить пожертви, некомерційні організації ставляться з максимальною увагою, дорожать такими зв'язками і сприяють їх усіякому зміцненню, оскільки ті фактично відмовляються від інших покупок. Некомерційні організації прагнуть підтримувати добрі стосунки з донорами, залучати їх у виробничі процеси і створювати службу високоякісного обслуговування, яку донори захотіли б підтримати. У разі благодійності споживачі послуг повинні розглядатися як покупці, тобто як найцінніші та найвпливовіші для організації стейкхолдери.

### **Внутрішні стейкхолдери як конкурентні ресурси**

Внутрішні стейкхолдери – це менеджери, службовці, власники і рада директорів або правління, в якому представлені менеджери й власники. Один із найзначніших внутрішніх стейкхолдерів – керуючий вищого рангу (CEO).

### **Менеджери вищої ланки управління (CEO).**

Основним обов'язком CEO є визначення стратегічного напрямку розвитку фірми. Однак і від інших менеджерів також слід очікувати прояву якостей керівника та активної участі в стратегічних діях адміністрації. У той час як малі організації можуть мати менеджера і власника в одній

особі, який здійснює всі важливі стратегічні та операційні рішення, то великі організації зазвичай управляються кількома менеджерами вищої ланки, які утворюють команду вищого керівництва, або топ-рівень менеджменту.

**Індивідуальна етика та прийняття рішень.** Один із важливих способів впливу менеджерів на організації – привнесення своїх цінностей у процес роботи й організаційні ролі. Значення організаційних цінностей або прийнятої керівництвом етики ведення бізнесу полягає в тому, що етичні принципи полегшують прийняття рішень у ситуаціях «м'якого» типу. Вони також створюють раціональну основу для вибудовування ієрархії цінності зовнішніх стейкхолдерів для організації та послідовності дій для реагування на їхні вимоги, що часто ставляться одночасно.

Тому культивування певних етичних принципів в організації має до того ж суто практичний сенс: воно дозволяє синхронізувати поведінку менеджерів по відношенню до тих чи інших внутрішніх або зовнішніх стейкхолдерів у конкретних ситуаціях. Як необхідний крок у прийнятті рішень етика може забезпечити фільтр для стимулів, що виходять від різних стейкхолдерів, допомагаючи менеджеру визначити, яку інформацію варто розглядати.

**Стратегічне керівництво.** Хоча більшість менеджерів ефективно працює на різних посадах і в різних ролях, найбільша відповідальність керуючих, особливо CEO, проявляється під час здійснення стратегічного керівництва. Традиційне уявлення щодо якостей лідерів організацій полягає в тому, що вони визначають напрямок роботи, приймають важливі рішення та згуртовують своїх послідовників (переважно службовців) для спільних дій. Згідно з П. Сенге (1999) ці традиційні уявлення особливо поширені на Заході, де керівники зазвичай мало не

ототожнюються з героями. У традиційній моделі лідерства CEO вирішує, куди йти, а потім за допомогою комбінування переконання і наказів спрямовує інших у процесі їхньої діяльності.

Багато дослідників вірять, що справжня роль лідера полягає в тому, щоб використовувати творчий потенціал людини так, щоб організація в цілому постійно вдосконалювалася. З цієї точки зору в керівника є три головні обов'язки. По-перше, лідер повинен створювати або проектувати організаційні цілі, бачення й основні цінності. По-друге, він повинен спостерігати за втіленням політики, стратегії та структури, передачі інформації, бачення та основних цінностей у ділові рішення. Ці перші два обов'язки сумісні з тим, що зазвичай очікується від усіх менеджерів: вони встановлюють напрям і мету, потім створюють управлінські системи, які координують рішення і дії підлеглих.

Саме з третім обов'язком керівника пов'язана та його роль, яка відрізняє його від просто гарного менеджера: лідер повинен займатися створенням середовища для організаційного навчання, працюючи як вчитель і помічник. Це середовище створюється за допомогою питань і сумнівів членів організації щодо бізнесу та його середовища: чого хочуть покупці, чому віддадуть перевагу конкуренти, яка з обраних технологій буде краще працювати, як вирішити проблему. Якщо процес організаційного самонавчання розвивається успішно, члени організації починають розуміти, що організація – це взаємозв'язана мережа людей і дій. Крім того, таке самонавчання вимагає, щоб службовці фокусували свою роботу на творчих аспектах поведінки, які більшою мірою сумісні зі стратегією, ніж із реакцією на конкретні проблеми. Лідери відіграють основну роль у створенні середовища, де службовці зможуть поставити свої

запитання, зрозуміти взаємозв'язок, побачити стратегічне значення своїх дій і зможуть здійснювати самоменеджмент.

**Власники.** Найпростішою структурою володіння є «власник-менеджер». У такій формі власник є одночасно CEO і фірма знаходиться в індивідуальній власності. Це означає, що власник-менеджер особисто відповідає за сплату податків, борги та інші види відповідальності, які можуть бути в організації, і також повністю контролює всі дії. Товариства подібні фірмам в індивідуальній власності, за винятком того, що вся юридична відповідальність розділена між окремими його складовими частинами, які можуть представляти як окремих людей, так і організації. Організації або окремі люди можуть формувати товариство виключно для того, щоб розвинути нові технології або вийти на нові ринки.

Більшість великих компаній, а також іноді й малі фірми, які потребують грошових коштів для зростання, випускають акції. Таким чином, їхні власники є акціонерами. Фінансова відповідальність акціонерів обмежується розмірами їхніх інвестицій у компанію, однак і їхній контроль менеджменту компанії також обмежений. Підрозділи корпорацій і товариства з обмеженою відповідальністю є чимось середнім між корпораціями у державній власності та індивідуальними підприємствами як за ступенем відповідальності, так і за ступенем контролю.

Акціонери в першу чергу зацікавлені в отриманні стабільного та зростаючого прибутку. Частка наявних у них акцій також має значення, оскільки акціонери очікують, що в якийсь момент у майбутньому вони отримають дивіденди. Однак багато компаній, що швидко розвиваються або є високоприбутковими, воліють реінвестувати свої прибутки, а не виплачувати дивіденди.



Отже, вартість акцій у цьому разі буде визначатися більшою мірою очікуванням дивідендів у віддаленому майбутньому, а не поточними виплатами. Якщо компанія не виплачує дивіденди, але ціни на акції ростуть, то акціонер може отримати прибуток, продавши свої акції. Довіренним менеджеру обов'язком є спрямування діяльності організації таким чином, щоб акціонери отримували максимально можливий прибуток.

### **Службовці та управління людськими ресурсами**

Стратегічне значення службовців стало очевидним, коли брак кваліфікованих робітників, особливо в технічних галузях, загострює конкуренцію за людські ресурси. Крім того, ця нестача, як очікується, посилиться. Такі тенденції змушують під час стратегічного планування приділяти значно більшу увагу проблемі людських ресурсів, ніж у недавньому минулому. Перспективи стратегічного успіху багато в чому визначаються вмінням управляти людськими ресурсами корпорації. Службовці й те, як вони управляються, можуть бути важливим джерелом конкурентних переваг. Через їхнє значення для конкурентоспроможності службовці привертають до себе все більше уваги в організаційному плануванні великих організацій. Більш складне і ретельне планування людських ресурсів, набору персоналу та стратегії відбору асоціюється з підвищенням продуктивності праці, особливо в капіталомістких організаціях.

### **Стратегічне партнерство**

Коли умови середовища складні й невизначені, стейкхолдери створюють мережі взаємозалежностей. Цей процес іноді називається бріджингом, або стратегічним партнерством. Воно може реалізовуватися в різних формах як спільне ведення бізнесу з постійними покупцями продукції, різні форми співпраці з конкурентами, створення спільних підприємств під час реалізації різних

типів інтернаціональних стратегій, об'єднання для лобістських зусиль на рівні галузі та інші дії, що приводять компанію до тіснішого її союзу з українськими необхідними їй стейкхолдерами. Дослідження показали, що стратегічне партнерство є засобом зменшення як невизначеності, яка виникає із непередбачуваних вимог обстановки, так і тиску, що відбувається через високий рівень взаємозалежності між організаціями.

Партнерські методи дозволяють компаніям наводити мости (здійснювати бріджинг) із зацікавленими сторонами, ставлячи загальні цілі, у той час як традиційна тактика (демпфірування, або пом'якшення негативного впливу факторів зовнішнього середовища) просто зменшує рівень небажаних наслідків і сприяє задоволенню їхніх потреб чи вимог. Партнерство може призвести до отримання своєчасної та повної інформації про стейкхолдерів, до зростання довіри і поліпшення репутації корпорації.

### **Вплив стейкхолдерів на процес стратегічної зміни**

Окремі стейкхолдери володіють цілим набором засобів, які вони можуть застосовувати для надання свого впливу на організацію. Зазвичай стейкхолдери мають три варіанти дій:

- можуть залишитися в справі і, як від них і очікується, зробити свій внесок, щоб упоратися зі стратегічною зміною;
- можуть піти, якщо вважають себе не здатними значно вплинути на стратегічну зміну;
- можуть залишитися і робити спроби змінити систему, використовуючи своє впливове становище для досягнення потрібної їм стратегічної зміни.

Еллісон Г. (1981) зазначає, що ступінь впливу стейкхолдерів на стратегічну зміну залежить від поєднання:

- демонстрованої ними влади;
- бажання стейкхолдерів бути почутими і досягти конкретних цілей;
- політичної майстерності, що проявляється групою стейкхолдерів при поданні сутності проблеми особам, які приймають рішення.

Визначимо, як суспільство впливає на прийняті організаціями стратегії, використовуючи ідеї Г. Мінцберга [111], який визначає вісім типів впливу суспільства на стратегії. Отже, суспільство (найчастіше в особі уряду, парламенту) може провести такі дії по відношенню до організації:

1. Націоналізувати компанію і накласти на неї соціальні зобов'язання як на державну власність.

2. Демократизувати організацію шляхом введення робітників, представників споживачів та інших груп впливу в структуру організації, що приймає рішення.

3. Регулювати діяльність організації через законодавство.

4. Використовувати групи тиску та кампанії, щоб схилити організацію до зміни стратегії.

5. Довірити організації роботи те, що є найбільш прийнятним для суспільства.

6. Ігнорувати організацію, визнавши, що її діяльності притаманні етика ведення бізнесу та соціальна відповідальність.

7. Стимулювати організацію, нагороджуючи її за зразковість в соціальній діяльності.

8. Створити ринкові умови, щоб забезпечити стимулювання споживачами саморегулювання.

Зазвичай стратегічні зміни сильно впливають на стейкхолдерів. Власники акцій, банкіри, топ-менеджери, службовці й покупці – всі вони можуть піддаватися впливу стратегічних змін, і їх відносна влада і вплив можуть

виявитися важливими. Приклади можуть містити зміни виду продукції, рішення закрити господарську одиницю або рішення децентралізувати частину організації. Бажання кожної сторони прийняти конкретний ризик може бути різним, проте здебільшого вдається досягти компромісу.

### **Контрольні запитання**

1. Що таке стратегічне планування?
2. Чим відрізняється стратегічне планування від довгострокового?
3. Назвіть основні процедури стратегічного планування.
4. Які є форми планування?
5. Які функції виконує планування?
6. У чому полягає предмет стратегічного планування?
7. Які принципи покладені в основу формування стратегічного плану? Охарактеризуйте їх.
8. Які існують типи стратегічного планування? У чому полягають їх особливості?
9. Цілі організації та їх характеристика.
10. Які сфери ціннісних орієнтацій впливають на прийняття управлінських рішень?
11. Як впливає життєвий цикл організації на вибір цілі?
12. Що таке місія організації?
13. Із яких компонентів складається місія організації?

## 2 МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

### 2.1 Системний підхід у стратегічному плануванні

У системі стратегічного планування під час розроблення прогнозів, стратегічних програм і планів усе більше значення починають набувати методологічні підходи. Під методологічним підходом розуміють єдиний, цілісний напрямок використання логіки, принципів і методів стратегічного планування в ході розроблення прогнозів, проектів стратегічних програм і планів усіх рівнів і тимчасових горизонтів. Тому є помилковими погляди, що зустрічаються в спеціальній літературі, відповідно до яких методологічний підхід ототожнюється з якимось особливим методом планування (наприклад, програмно-цільовим методом, нормативним).

Можна говорити про фактичне застосування в практиці сучасного стратегічного планування системного підходу в таких його модифікаціях, як:

- 1) системно-комплексний підхід;
- 2) системно-програмний (програмно-цільовий) підхід;
- 3) системно-мультиплікаційний підхід;
- 4) системно-нормативний підхід;
- 5) системний режиму економії підхід;
- 6) системно-динамічний підхід [88].

Системний підхід є формою додатка теорії пізнання й діалектики до дослідження процесів, що відбуваються в природі, суспільстві, мисленні. Його сутність полягає в реалізації вимог загальної теорії систем, згідно з якою кожний об'єкт у процесі його дослідження повинен розглядатися як більша й складна система й одночасно як елемент більш загальної системи. Розгорнуте визначення

системного підходу містить також обов'язковість вивчення й практичного використання таких восьми його аспектів.

**1. Системно-елементний, або системно-комплексний,** який полягає у виявленні елементів, що становлять зазначену систему. В усіх соціальних системах можна виявити речові компоненти (засоби виробництва й предмети споживання), процеси (економічні, соціальні, політичні, духовні й т. д.) та ідеї – науково усвідомлені інтереси людей і їхніх спільностей. Системно-комплексний підхід – конкретизація й застосування системного підходу стосовно різних соціальних систем (комплексів). Як системи-комплекси постають комерційні організації і їхні об'єднання, регіональні сукупності, сфери життєдіяльності суспільства, суспільство в цілому. Кожний такий комплекс розглядається як складна динамічна система і як компонент більш високої за рівнем системи. При цьому беруться в органічній єдності елементний, структурний, функціональний, цільовий, ресурсний, інтегративний, комунікативний та історичний аспекти.

**2. Системно-структурний,** який полягає у з'ясуванні внутрішніх зв'язків і залежностей між елементами зазначеної системи, що дозволяє одержати уявлення про внутрішню організацію (будову) досліджуваного об'єкта.

**3. Системно-функціональний,** який передбачає виявлення функцій, для виконання яких створені й існують відповідні об'єкти.

**4. Системно-цільовий,** який означає необхідність наукового визначення цілей дослідження, їх взаємного ув'язування між собою.

**5. Системно-ресурсний,** який полягає в ретельному виявленні ресурсів, що потрібні для вирішення тієї або іншої проблеми.

**6. Системно-інтеграційний**, який полягає у визначенні сукупності якісних властивостей системи, що забезпечують її цілісність та особливість.

**7. Системно-комунікаційний**, який означає необхідність виявлення зовнішніх зв'язків зазначеного об'єкта з іншими, тобто його зв'язків із навколишнім середовищем.

**8. Системно-історичний**, який дозволяє з'ясувати умови з часу виникнення досліджуваного об'єкта, пройдені ним етапи, сучасний стан, а також можливі перспективи розвитку.

Розглянемо більш детально модифікації системного підходу.

**Системно-програмний (програмно-цільовий) підхід** – конкретизація й застосування системного підходу щодо вирішення локальних великих наукових, технічних, соціальних, економічних, екологічних та інших проблем, що виникають перед відповідними об'єктами стратегічного планування. Найважливіші характерні риси системно-програмного підходу: єдність чіткої цільової орієнтації, комплексність запланованих заходів, визначеність термінів їх здійснення, адресність і зазначення джерел ресурсів. У процесі практичної реалізації системно-програмного підходу необхідно забезпечити:

- 1) наукове визначення мети розвитку планової системи або системи цілей для неї;
- 2) розроблення альтернатив, способів, варіантів досягнення цілей;
- 3) визначення обсягу й структури ресурсів, що потрібні для досягнення поставлених цілей;
- 4) розроблення моделі функціонування планової системи, що показує одночасно можливі комбінації використання наявних і виниклих у майбутньому ресурсів;
- 5) відшукування критерію для вибору з альтернатив

базисного рішення.

**Системно-мультиплікаційний підхід** (від лат. мультиплікація – «множення») конкретизація й застосування системного підходу до дослідження процесів, пов'язаних з виникненням і мультиплікацією ефектів, що утворюються в різних підсистемах суспільства. Для системно-мультиплікаційного підходу характерні такі три важливі особливості:

а) мультиплікаційний ефект повинен постійно наростати й збільшуватися. Він реалізується у випадках, коли дане нововведення (новий метод виробництва, зміна в організації виробництва, удосконалення технології і т. д.), що здійснюється в певній частині відповідної підсистеми, викликає ефект, який поширюється, як правило, по ланцюжку підсистеми в інші її частини, відповідно множачись при переході від однієї підсистеми до іншої. Цей ефект може мультиплікуватися, множитися послідовно, у міру розвитку самої системи;

б) мультиплікаційний ефект – це спільний ефект. Він незрівнянно більший, ніж сумарний ефект системи. Тому його реалізація дає максимальну ефективність у масштабах зазначеної системи. Винятково важливими його рисами є спільність та одночасність;

в) мультиплікаційний ефект є інтегральним ефектом у тому розумінні, що він одночасно й метричний (вимірюваний) ефект у галузі виробництва й неметричний ефект у галузі культури, ідеології, духовних цінностей. Таким чином, мультиплікаційний ефект охоплює всі галузі матеріального й духовного життя суспільства.

**Системно-нормативний підхід** – конкретизація й застосування системного підходу щодо стратегічного планування вимог суб'єктів планування до його об'єктів з оптимального використання виділених у їх розпорядження різних ресурсів. Звичайно він реалізується в таких трьох



найважливіших напрямках:

а) установлення соціальних орієнтирів, що базується на формулюванні в стратегічних програмах і планах цільових настанов, що передбачають досягнення певного рівня стану суспільної системи. На досягнення цього рівня й повинні бути спрямовані відповідні програми й розділи стратегічного плану;

б) використання в управлінні виробництвом і в інших сферах системи норм;

в) розроблення й використання системи нормативів.

**Системний режим економії підхід** – конкретизація й застосування системного підходу до дослідження, розроблення та обґрунтування заходів, що забезпечують реалізацію вимог закону економії часу у всіх сферах життєдіяльності суспільства, його окремих підсистемах та елементах. У практиці стратегічного планування цей методологічний підхід використовується для розроблення заходів і визначення завдань з економії, а також із ефективної заміни одних ресурсів іншими, застарілих технологій більш прогресивними й продуктивними. Режиму економії відповідає таке скорочення витрат, за якого вони зменшуються на одиницю корисного ефекту (питомі витрати). Основні напрямки використання цього методологічного підходу – зниження витрат основного та оборотного капіталів, економія живої праці, економія природних ресурсів, економія в процесі обігу й споживання товарів і невиробничих фондів, економія неробочого часу (вільного й невільного).

**Системно-динамічний підхід** означає конкретизацію й застосування системного підходу до дослідження, розроблення та обґрунтування заходів, спрямованих на надання більшого динамізму в розвитку відповідних об'єктів стратегічного планування, підвищення його якісних характеристик. Його сутність полягає в тому, що,

вирішуючи будь-яку проблему стратегічного планування, ставлячи завдання перед різними його об'єктами, планові органи повинні виходити з того, наскільки реалізація підготовлених ними рішень сприятиме економічному й соціальному прогресу країни, її окремих підсистем, а також посиленню динамічності й ефективності функціонування комерційних організацій.

## **2.2 Принципи методології стратегічного планування**

Стратегічне планування, його логіка спирається на визначення закономірностей, що одержали назву принципів планування (рис. 2.1).

*Під принципом планування потрібно розуміти об'єктивну категорію науки планування, яка виступає як відправне основне поняття, що виражає сукупну дію низки законів розвитку; як об'єкта планування, так і самої практики планування, що й визначає завдання, напрямок і характер складання; можливості виконання планових завдань, а також перевірки їх виконання.*

Принципи стратегічного планування визначають характер і зміст планової діяльності в економічній організації. Правильне дотримання принципів стратегічного планування створює передумови для ефективної роботи фірми та зменшує можливість негативних результатів планування. Ще А. Файоль визначив чотири основних принципи стратегічного планування, назвавши їх загальними рисами хорошої програми дій. Це – єдність, безперервність, гнучкість, точність. Значно пізніше Р. Акофф обґрунтував ще один ключовий принцип стратегічного планування – принцип участі.

**Принцип єдності** передбачає, що планування в економічній організації повинне мати системний характер. Поняття системи визначає: 1) існування сукупності елементів; 2) взаємозв'язок між ними; 3) наявність єдиного напрямку розвитку елементів системи, поведінки, орієнтованої на загальні цілі.

Основні складові поняття «система» можна описати, використовуючи категорії «координація» і «інтеграція». Елементами планування в організації є окремі підрозділи, що входять до неї, і окремі частини процесу планування. Взаємозв'язок між підрозділами відбувається на основі координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів (відділу маркетингу, виробничого відділу, фінансового відділу). Єдиний напрямок планової діяльності, спільність цілей усіх елементів економічної організації стають можливими в межах вертикальної єдності підрозділів, їхньої інтеграції. Координація планової діяльності окремих функціональних підрозділів виявляється в тому, що діяльність жодної частини організації неможливо планувати ефективно, якщо таке планування не пов'язане з плановою діяльністю окремих одиниць даного рівня, будь-які зміни у планах одного з підрозділів повинні бути відображені у планах інших підрозділів. Таким чином, взаємозв'язок та одночасність – головні риси координації планування на підприємстві.

Інтеграція планової діяльності передбачає, що в організації існує різноманітність відносно відокремлених процесів планування й окремих планів підрозділів, тобто різноманітність підсистем планування, але кожна з підсистем діє, виходячи із загальної стратегії фірми, а кожен окремий план є частиною плану більш високого підрозділу більш високого рівня й організації в цілому. Всі

плани, створені в організації, – це не просто сукупність, набір документів, це взаємозв'язана система.

**Принцип участі** тісно пов'язаний із принципом єдності. Принцип участі означає, що кожен член економічної організації стає учасником планової діяльності незалежно від посади й функцій, що виконуються. Тобто процес стратегічного планування повинен залучати до себе всіх тих, кого воно безпосередньо стосується. Стратегічне планування, яке засноване на принципі участі, називають партисипативним. При цьому кожен із учасників організації отримує більш глибоке розуміння організації, знання різних сторін її життя. Він отримує більш широку і об'єктивну інформацію про організацію, ніж раніше. В цілому процес обміну внутрішньофірмовою інформацією полегшується.

*Вигоди реалізації принципу участі.* По-перше, кожен із учасників організації отримує більш глибоке розуміння організації, знання різних сторін її життя. Він отримує більш широку і об'єктивну інформацію, ніж раніше. По-друге, особиста участь членів організації, в тому числі рядових працівників, у процесі планування приводить до того, що плани організації стають особистими планами працюючих, а участь у досягненні цілей організації приносить задоволення особистих потреб працівників. По-третє, використання принципу участі сприяє тому, що працівники організації, займаючись плануванням, розвивають себе як особистість. У них з'являються нові навички, нові знання, розширюється горизонт їхніх особистих можливостей, а отже, організація набуває додаткові ресурси для вирішення своїх майбутніх завдань. По-четверте, партисипативне планування об'єднує дві функції менеджмента, які часто вступають у суперечність

одна з одною, – оперативне управління та планування. Плани перестають бути чимось зовнішнім для керівників. Керівники самі залучаються до їх складання.

**Принцип безперервності** полягає в такому: процес планування на підприємстві повинен відбуватися постійно, в межах встановленого циклу; розроблені плани повинні безперервно приходити на зміну один одному. Друга умова безперервності планування – постійну послідовність планів один до одного – компанії, як правило, дотримують. В той же час нерідкісні випадки переривання компаніями процесу планування. Фірми розробляють план протягом певної частини року, затверджують його і припиняють планування до початку наступного періоду. Процес планування повинен бути безперервним, виходячи з таких передумов:

- невизначеність зовнішнього середовища і наявність непередбачених змін роблять необхідним постійне корегування очікувань фірми стосовно зовнішніх умов і відповідне виправлення й уточнення планів;

- змінюються не лише фактичні передумови, а й уявлення фірми про свої внутрішні цінності та можливості. Якщо фірма не буде враховувати такі зміни, запланований і одержаний результат може бути нікому не потрібний.

Безперервний процес планування дозволяє забезпечити постійну залученість працівників фірми у планову діяльність із всіма вигодами, що з цього випливають.

**Принцип гнучкості** взаємозв'язаний із принципом безперервності й полягає в наданні планам і процесу планування здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачуваних обставин. Для реалізації принципу гнучкості плани повинні складатися так, щоб до них можна було вносити зміни, погоджуючи їх із внутрішніми і зовнішніми умовами, що змінюються.

Тому плани зазвичай містять так звані резерви, які інакше називають «надбавками безпеки», або «подушками».

Однак існують певні межі резервів планування:

– резерви, які закладені в показниках, не повинні бути надто великі, інакше плани стануть неточними;

– надто низькі межі тягнуть за собою надто часті зміни в планах, що розмиває орієнтири діяльності фірми.

З фінансової точки зору, забезпечення принципу гнучкості потребує додаткових витрат, причому рівень витрат повинен співвідноситися з можливим майбутнім ризиком. Наприклад, фірма повинна бути готовою виділити додаткові витрати на придбання обладнання, якщо за її прогнозами випуск нових видів виробів вимагатиме переналадки такого обладнання.

Надання гнучкості планам за допомогою додаткових витрат також має свої обмеження. Витрати можуть стати настільки великими, що гнучкість плану і пов'язані з нею переваги не окуплять їх.

**Принцип точності.** Будь-який план повинен бути складений з таким ступенем точності, яка тільки сумісна з невідомістю, що нависає над долею фірми.

Стратегічне, довгострокове планування вимушене обмежуватися визначенням основних цілей і найбільш загальних напрямків діяльності, тому що кількість достовірної інформації про майбутнє надто мала, а діапазон та швидкість змін постійно зростають. У планах, які розраховані на короткі терміни часу і для окремих підрозділів організації, конкретність і пропрацювання деталей повинні стати обов'язковими рисами, тому що такі плани є інструкціями, що визначають дії людей і колективів, які реалізують ці плани.

Стратегічне планування є центральним елементом системи управління суспільством, фірмою, тому для нього також загальнозначущими є чотири загальні принципи

управління, до яких відносять [88] (рис. 2.1):

1. Принцип єдності економіки й політики за пріоритету політики.

2. Принцип єдності централізму й самостійності.

3. Принцип наукової обґрунтованості й ефективності управлінських рішень.

4. Принцип комбінації загальних і локальних інтересів за пріоритету інтересів більш високого рангу й стимулювання особистої й колективної зацікавленості у виконанні управлінських рішень.



Рисунок 2.1 – Класифікація принципів планування

Стосовно стратегічного планування названі принципи управління мають такий зміст.

**1. Принцип єдності економіки й політики за пріоритету політики.** Економіка є базисом будь-якої держави і суспільства і підпорядковується економічним

законам і закономірностям. Їх урахування і розумне використання приводить до економічного зростання, а ігнорування або неврахування приводять до економічного спаду або кризи. Політика відбиває надбудову будь-якої держави і є концентрованим вираженням економіки. Це означає, що під час здійснення господарської діяльності суспільство не може не враховувати політичних наслідків тих чи інших економічних заходів на суспільний розвиток, на зміни в базисі та надбудові. Змістом цього принципу є вимога, згідно з якою розробники прогнозів, стратегічних програм і планів повинні виходити із цілей політики, наміченої до реалізації відповідними суб'єктами управління. Політика – це не що інше, як організаційно оформлена система інтересів відповідних спільнот людей. На макрорівні – політики правлячої партії (блоку партій), реалізованої сформованим нею урядом. Вона повинна забезпечити збереження економічних і соціальних основ суспільства, виражати інтереси певної частини його населення. За цих умов планові документи є інструментом реалізації політики правлячих тепер класів, соціальних спільнот людей і тому є не лише соціально-економічними і господарськими рішеннями, а й рішеннями політичними. Об'єктивною основою цього принципу є прагнення суб'єктів управління забезпечити єдність усієї системи інтересів, на базі яких і формується політика класів, різних соціальних спільнот. Це означає, що політика є не що інше, як організаційно оформлена система інтересів відповідних спільнот людей. Вона виражає їх відносини між собою й до держави, напрямок їхньої діяльності у бік, що дозволяє реалізувати ці інтереси. В системі інтересів центральне місце займають економічні інтереси, тому вони є визначальними порівняно з усіма іншими й у цьому значенні політика не може не бути концентрованим вираженням економіки. Разом з тим для безперешкодного



розвитку економіки потрібні відповідні політичні умови, необхідна держава з усіма своїми інститутами, органами влади. Тому політика виступає як спрямоване русло, у рамках якого функціонує економіка будь-якої країни. Отже, без пріоритетного початку політики в управлінні економікою остання не може успішно розвиватися, чим й визначається співвідношення між економікою й політикою.

На мікрорівні власники комерційних організацій формують політику, що визначає напрямок їхнього розвитку, розподіл фінансових результатів діяльності відповідно до своїх інтересів.

**2. Принцип єдності централізму й самостійності.** Сутність цієї закономірності стратегічного планування полягає в тому, що проекти рішень, які підготовлювалися регулювальними органами у формі прогнозів, стратегічних програм і планів, з одного боку, повинні базуватися на інформації про наміри суб'єктів господарювання враховувати їхні інтереси, а з іншого – забезпечувати вплив на них у потрібному для суспільства напрямку.

У ринковому господарстві централізм забезпечується насамперед системою державного замовлення, розробленням й реалізацією державних і регіональних цільових комплексних програм, заходами фінансової, кредитної й валютної політики, соціального захисту населення і т. д. Разом з тим у рамках існуючого законодавства комерційні організації вільні у своїх діях, у підготовці й реалізації планів своєї поточної й перспективної роботи.

У рамках фірми чи корпорації централізм і самостійність у стратегічному плануванні знаходять своє конкретне втілення в наданні своїм філіям максимально можливої свободи в господарській діяльності, у т. ч. і в плануванні, але у рамках загальної стратегії фірми чи

корпорації.

Співвідношення між централізмом і самостійністю носить конкретно-історичний характер, тобто може змінюватися залежно від завдань і особливостей розвитку країни в той або інший період часу, залежно від зовнішніх і внутрішніх умов.

Обидві сторони цих відношень органічно притаманні діяльності суб'єктів управління, існують нерозривно, в діалектичній єдності. Своє конкретне вираження відношення централізму і самостійності знаходять у розподілі прав та обов'язків між окремими учасниками управлінського процесу. Відношення централізму – це форма зв'язку між вищими і нижчими суб'єктами управлінських відносин із приводу реалізації управлінських функцій, при яких вищі органи управління мають права та обов'язки визначати зміст і спрямованість діяльності нижчих відповідно з рухом до загальної мети в межах єдиного об'єкта управління. При цьому положення вищого або нижчого суб'єкта управлінських відносин визначається залежно від виконання загальних і окремих функцій управління. Відношення самостійності передбачають наявність у суб'єктів управлінських відносин кола прав та обов'язків, які надають можливість їм визначати зміст і спрямованість діяльності відповідно до своїх інтересів, не ігноруючи при цьому загальних інтересів.

Дві сторони відношень – централізм і самостійність – у діяльності суб'єктів управління взаємно доповнюють одна одну. Чим більше прав та обов'язків у одних, тим менше їх у інших. Робота механізму планування та управління потребує певної відповідності між централізмом і самостійністю. Централізм виправданий лише тією мірою, в якій він потрібен для забезпечення руху об'єкта до загальної мети.

**3. Принцип наукової обґрунтованості й ефективності прогнозів, стратегічних програм і планів** означає необхідність урахування в процесі їх складання таких вимог:

а) дії всієї системи законів розвитку суспільства, що визначають зміст і напрямок руху його окремих елементів і сфер діяльності. Це означає, що, розробляючи прогнози, проекти стратегічних програм і планів, їхні укладачі повинні виходити із сутності, змісту й форм прояву в практичній діяльності економічних законів ринкового господарства, законів розвитку соціальних відносин, законів розвитку науки й техніки;

б) глибоке вивчення й практичне використання в плановій роботі досягнень сучасної вітчизняної й зарубіжної науки й техніки з метою своєчасного здійснення структурної перебудови економіки, матеріалізації в господарській практиці найважливіших напрямків науково-технічного прогресу, екологізації виробництва, забезпечення його соціальної спрямованості, а також високий рівень інтенсифікації й ефективності;

в) на основі широкого використання економічних інструментів орієнтувати фірми, корпорації на своєчасне технічне переозброєння, реконструкцію й відновлення виробництва, сприйнятливість до науково-технічного прогресу, швидке реагування на постійно мінливі потреби суспільства;

г) забезпечення в процесі стратегічного планування органічної єдності стратегічних і тактичних планів, програм і прогнозів;

д) підвищення ступеня достовірності планово-облікової інформації наявною інформаційною базою для розрахунків показників прогнозів, стратегічних програм і планів;

е) постійне вдосконалення технології розроблення всіх

планових документів;

е) забезпечення комплексного використання всіх інших елементів методології стратегічного планування.

**4. Принцип комбінації загальних і локальних інтересів за пріоритету інтересів більш високого рангу й стимулювання особистої й колективної зацікавленості у виконанні завдань стратегічних програм і планів.** Цей принцип означає:

– по-перше, об'єктивну необхідність органічного ув'язування інтересів різних класів, соціальних верств, колективів комерційних організацій і окремих працівників у єдину систему й забезпечення в процесі управління стратегічних цілей програм і проектів планів, а також підготовки заходів, що сприяють їх досягненню;

– по-друге, під час регулювання відтворювальних процесів, що відбуваються в національній економіці за допомогою державних і регіональних цільових, комплексних стратегічних програм і планів, вирішувати ці проблеми, виходячи із пріоритету для всіх членів суспільства інтересів зміцнення його безпеки, обороноздатності, соціальної захищеності громадян та інших загальнолюдських цінностей;

– по-третє, створення за допомогою системи економічних стимулів (у вигляді різноманітних форм заробітної плати, премій, податкових і кредитних пільг, забезпечення необхідними матеріальними ресурсами) особистої й колективної зацікавленості працівників в успішному виконанні планових завдань.

Неузгодженість інтересів суб'єктів господарювання всередині трудових колективів не дозволяє управляти економічними й соціальними процесами, досягати намічених цілей, а відсутність економічних стимулів трудової активності людей призводить до низької ефективності праці, до руйнування самої економічної

системи.

Крім охарактеризованих вище загальних принципів управління, стратегічне планування спирається на три специфічні або локальні принципи (рис. 2.1).

**1. Сутність принципу забезпечення оптимальної пропорційності на основі виділення провідних ланок** полягає в планомірному, свідомому формуванні відповідними суб'єктами управління пропорцій, відповідностей між структурними елементами керованої підсистеми, виходячи при цьому з певного критерію оптимальності. Критеріями оптимальності можуть бути: а) час, необхідний для вирішення тієї або іншої проблеми стратегічного планування; б) розмір капітальних вкладень, що потрібні для реалізації планових рішень, або обсяг матеріальних ресурсів в усіх їх різновидах; в) кількість працівників, необхідних для вирішення планового завдання.

Провідна ланка стратегічної програми, плану – це найбільш важливі для функціонування в перспективі об'єкта стратегічного планування його структурні елементи, що забезпечують досягнення стратегічних цілей, які стоять перед ним, вирішення ключових проблем. Для суспільства в цілому такими можуть бути певні сфери його життєдіяльності, ті галузі й регіони країни, від успішного розвитку яких залежать як підйом усієї економіки, її галузей, так і вирішення основних соціальних завдань. На мікрорівні – у фірмі, корпорації – провідними ланками можуть бути окремі ділянки виробництва, технологічні процеси, окремі напрямки вдосконалення менеджменту, маркетингової діяльності й т. д. Принципове значення має та обставина, що у зв'язку зі зміною зовнішніх і внутрішніх умов об'єкта стратегічного планування повинні змінюватися й провідні ланки, ставитися інші стратегічні

цілі, які конкретизуються у відповідних завданнях.

Виділення провідних ланок – важливий напрямок стратегічного планування, що дозволяє створювати необхідні умови для рівноваги в соціально-економічних системах, його об'єктах. Об'єктивною основою цього принципу є відносна обмеженість ресурсів у кожний даний момент часу, які є у розпорядженні суспільства, суб'єкти господарювання, які можуть бути використані для задоволення виробничих і невиробничих потреб. Чим більш обмежена за обсягом і складніша за структурою система ресурсів суспільства, тим більш широким є і спектр провідних ланок. При виділенні провідних ланок виходять із того, що потреби суспільства завжди містять комплекс реальних потреб і потреб ідеальних. У свою чергу, самі потреби не рівноцінні за своєю значущістю для суб'єктів і об'єктів стратегічного планування. Тому виникає необхідність переваги одних перед іншими на основі шкалювання й ранжування.

**2. Принцип єдності й комплексності прогнозів, стратегічних програм і планів.** Об'єктивною основою цього принципу є єдність відтворювального процесу в рамках фірми, регіону, країни в цілому, існування єдиного економічного простору, єдиного ринку із властивою йому інфраструктурою.

Єдність різних планових документів може бути формальною і забезпечуватися в такому разі єдиними формами, показниками, таблицями, способами розрахунків показників. Вона може бути матеріальною, спиратися на конкретні ресурси, необхідні для виконання завдань.

Єдність стратегічних планів комерційних організацій досягається за допомогою координації в єдине ціле планів їх структурних підрозділів, філій, розроблених у руслі загальної стратегії організації. На макрорівні зазначена проблема вирішується шляхом взаємного узгодження між

собою державних і регіональних програм і планів, взаємного ув'язування їх показників.

Комплексність прогнозів, стратегічних програм і планів усіх рівнів і часових горизонтів забезпечується внаслідок урахування в процесі їх складання всіх зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають розвиток об'єкта стратегічного планування. Комплексність стратегічних прогнозів, програм і планів означає також багатоаспектний характер роботи над плановими документами, відображення в них багатомірності світу, що оточує об'єкт планування.

**3. Принцип єдності процесу розроблення, забезпечення можливості виконання й перевірки виконання стратегічних програм і планів.** Його зміст полягає в тому, що розроблювачі проектів програм і планів повинні в процесі їх складання прагнути забезпечення внутрішньої узгодженості всіх розділів і показників цих планових документів, точності планових розрахунків, а також можливості їх подальшої перевірки.

Практична реалізація вимог цього принципу в стратегічному плануванні припускає:

– по-перше, своєчасне доведення планових завдань до виконавців, учасників різних проектів;

– по-друге, ретельну перевірку того, якою мірою хід виконання рішень у формі стратегічних програм і планів відповідає наміченим параметрам функціонування національної економіки, її окремих підсистем та елементів.

Перевірка виконання намічених цілей, завдань, показників покликана розв'язати такі чотири важливі проблеми:

а) виявити помилки, допущені в процесі стратегічного планування;

б) розкрити невикористані ресурси, можливості, не

враховані раніше або ті, що знову виникли, і включити їх у відтворювальний процес;

в) виявити диспропорції, що вже склалися чи можуть скластися, невідповідності в плановому об'єкті й вжити невідкладних заходів з їх усунення;

г) виявити нові потреби, що виникли вже у ході виконання планових завдань і відшукати необхідні ресурси, що потрібні для їх задоволення.

Планування діяльності є на кожному підприємстві (фірмі) найбільш важливою функцією виробничого менеджменту. В процесі розроблення планів керівники всіх ланок управління намічають загальну програму своїх дій, устанавлюють головну мету і результат спільної роботи, визначають участь кожного відділу або працівника в загальній діяльності, об'єднують окремі частини плану в єдину економічну систему, координують роботу всіх укладачів планів і виробляють рішення про єдину лінію поведінки в процесі виконання прийнятих планів.

У сучасній практиці планування, крім розглянутих класичних, широко застосовні мають загальноекономічні принципи.

1. Науковість – означає наукову об'єктивність і достовірність, використання методів, які відповідають цілям дослідження; правильність обраної методології.

2. Цілеспрямованість – обґрунтування пріоритетних напрямків соціально-економічного розвитку і стратегічного вибору; формування комплексу стратегічних цілей розвитку; визначення пріоритетних функцій видів діяльності.

3. Соціальність – під час формування стратегічних цілей і механізмів їх реалізації пріоритетними є рішення, які забезпечують підвищення якості життя і захист інтересів населення.



4. Комплексність – означає необхідність розгляду усіх елементів планування у взаємозв'язку; розгляд усіх факторів і соціально-економічних характеристик у цілісності; на представницькі й виконавчі органи управління покладається вся відповідальність за розроблення і здійснення комплексного розвитку; реалізація принципів комплексності нерозривно пов'язана із додержанням принципів ієрархічності.

5. Системність – означає, що системний підхід є одним із методів стратегічного планування, який забезпечує дотримання вимог стійкості, динамічності, гнучкості, структурної збалансованості. Стратегічне соціально-економічне планування є підсистемою системи управління державою, регіоном, муніципальним утворенням. Під час розроблення плану необхідно враховувати зовнішні й внутрішні чинники, всі передумови та обмеження в умовах соціально-економічного розвитку, взаємозалежності в розвитку держав світу і регіонів держави. Також існує необхідність розгляду складної соціально-економічної системи, що складається із багатьох взаємозв'язаних елементів (підсистем, компонентів) різного ієрархічного рівня. Принцип системності тісно пов'язаний із принципом комплексності.

6. Адаптивність – можливість під час планування і формування стратегічного вибору враховувати зміни, що виникають у зовнішньому середовищі, шляхом гнучкого корегування цілей, пріоритетів і способів їх реалізації, модифікації механізмів зворотних зв'язків.

7. Варіантність – означає, що під час розроблення концепції і прогнозування розвитку соціально-економічних систем необхідна варіантна проробка, яка впливає із реально існуючої ситуації й очікуваних змін внутрішніх і зовнішніх умов розвитку системи на перспективу; в кожному варіанті повинні бути узгоджені

оцінки умов, цілі розвитку та механізми їх досягнення; у підсумку обирається найкращий з усіх можливих варіантів розвитку.

8. Ефективність – потрібно розуміти як необхідність доведення того, що сформований набір цілей економічного розвитку, пріоритетних функцій, намічених шляхів реалізації плану забезпечить найкращий результат за найменших витрат.

9. Мінімізація ризику – означає, що під час формування плану повинні бути оцінені різні ризики в майбутньому, необхідне прогнозування ризиків і їх врахування при порівняльному аналізі варіантів плану, у процесі прийняття рішення про остаточний вибір варіантів плану.

10. Баланс інтересів – це багатозначне поняття, яке передбачає пошук консенсусу між владними структурами, владою і бізнесом, професійними і громадськими групами населення в питаннях про вибір пріоритетних стратегічних цілей і механізмів їх практичної реалізації, забезпечення узгодженості і несуперечливості державних, регіональних і місцевих інтересів.

11. Легітимність – це обов'язковість розгляду і прийняття розроблених проектів концепцій, програм, планів соціально-економічного розвитку органами представницької влади відповідного рівня.

12. Демократичність – означає гласність і відкритість ходу і результату робіт із формування концепцій, програм, планів із залученням наукової спільноти і населення до розгляду та експертизи проектних документів. Принцип демократичності тісно пов'язаний із принципом легітимності та балансу інтересів.

13. Професіоналізм – забезпечується спеціальною підготовкою учасників робіт, створенням необхідної методологічної та інформаційної бази, організацією

незалежної експертизи із залученням до розроблення професіоналів, які спеціалізуються на відповідній тематиці.

14. Принцип «першого керівника» – означає участь у процесі робіт або їх оцінці «перших осіб» відповідного рівня управління. Питання порівняльної оцінки стратегічних альтернатив й остаточного вибору є прерогативою вищих керівників відповідних органів управління, які в кінцевому підсумку несуть відповідальність за результати соціально-економічного розвитку регіону, галузі, підприємства.

15. Принцип інноваційності – означає використання в процесі планування технологічних інновацій, особливо сучасних інформаційних технологій; створення ефективних організаційних форм виконання робіт; обґрунтування і забезпечення механізмів економічної взаємодії між зацікавленими суб'єктами управління й господарювання; забезпечення нормативної бази планування, яка відповідає міжнародним стандартам; наукові інновації, що базуються на результатах фундаментальних і прикладних досліджень у сфері проблем стратегічного планування й соціально-економічного розвитку.

Дещо інший набір принципів стратегічного планування, що мають більш прикладний характер, ніж розглянуті вище, та враховують специфіку функціонування ринково орієнтованих підприємств, пропонують З. Є. Шершньова та С. В. Оборська [101]:

• **цілевстановлення та цілереалізація** – всі заходи та шляхи їх здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовані на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу

досягти результатів;

• **багатоваріантність, альтернативність та селективність** – реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;

• **глобальність, системність, комплексність і збалансованість** – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; у межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

• **спадковість і послідовність** – стратегічні зміни мають упроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

• **безперервність** – стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;

• **наукова та методична обґрунтованість** – використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

• **реалістичність, досяжність** – врахування особливостей функціонування об'єкта, стосовно якого розробляються стратегічні плани та можливості досягнення певних параметрів;

• **гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію** – урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних із ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;

• **ефективність і соціальна орієнтованість** –

забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв’язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом’якшенні суспільних проблем;

- **кількісна та якісна визначеність** – планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

- **довгостроковість заходів** – орієнтація на розв’язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обгрунтованих, послідовних, складних заходів.

### 2.3 Система показників стратегічного планування

Розроблення всіх видів управлінських рішень у формі прогнозів, стратегічних програм і планів неможливе без використання системи показників. Лише з їх допомогою можуть бути реалізовані логіка, принципи й методологічні підходи стратегічного планування.

*Під показником у сучасному обліку й статистиці розуміють кількісно-якісну характеристику соціально-економічних явищ і процесів у суспільстві.* Причому якісна його сторона відображає сутність явищ або процесу в конкретних умовах місця й часу, а кількісна – розмір. Стосовно стратегічного планування *під показником потрібно розуміти міру (кількісну або якісну) планового завдання, що надає йому кількісну або якісну визначеність.*

Сучасна система показників у цілому дозволяє характеризувати зміст основних соціально-економічних процесів, що відбуваються в суспільстві, його окремих підсистемах і використовується в їх державному регулюванні. З урахуванням особливостей різних рівнів регулювання й планування розрізняють кілька систем показників:

- систему показників планування в цілому. Вона містить у собі, крім показників державних програм, комплексних соціально-економічних прогнозів, показники системи національних рахунків, державного бюджету, зведеного фінансового плану країни;

- систему показників, що використовуються робочими органами державної влади у процесі розроблення комплексних прогнозів соціально-економічного розвитку країни, державних стратегічних програм, державного бюджету країни;

- систему показників розвитку регіонів, включаючи показники регіональних цільових програм і місцевих бюджетів;

- систему показників розвитку окремої галузі;

- систему показників прогнозів стратегічних програм і планів розвитку комерційних організацій і їх асоціацій (об'єднань).

Система показників, що використовується у стратегічному плануванні, повинна відповідати певним вимогам. До найважливіших із них звичайно відносять:

1. Єдність та обов'язковість показників для даного рівня планування. Це завдання вирішується шляхом розроблення переліку як затверджуваних, так і використовуваних для розрахунків показників.

2. Показники повинні мати здатність агрегуватися й дезагрегуватися, бути порівнянними.

3. Показники, що використовуються у стратегічному плануванні, повинні бути вимірюваними.

4. У цілому система показників повинна забезпечувати комплексну характеристику всіх аспектів функціонування об'єктів, стосовно яких застосовується планування.

5. Система показників повинна бути гнучкою, адаптивною, здатною відбивати всі зміни в стані об'єкта планування.

6. Показники стратегічних програм і планів повинні містити вказівки на конкретних виконавців планових завдань, тобто бути адресними.

7. Показники, що використовуються у стратегічному плануванні, повинні орієнтувати відповідні об'єкти планування на збільшення продуктивності, результативності й ефективності.

8. Кількість показників, що містяться в прогнозах, стратегічних програмах і планах усіх рівнів і часових горизонтів, повинна бути чисельно обмеженою.

Залежно від зв'язку з об'єктами стратегічного планування й змісту заходів показники можуть бути класифіковані таким чином: а) кінцеві й проміжні; б) натуральні й вартісні; в) кількісні й якісні; г) об'ємні й мережні; д) абсолютні й відносні; е) затверджені, розрахункові й інформаційні (довідкові).

### **Планові показники**

Зміст планів інтерпретується в системах відповідних абсолютних і відносних показників, багатоваріантні розрахунки яких дають змогу приймати рішення щодо вибору того чи іншого варіанта розвитку підприємства. Для кожного з планів (розділів стратегічного плану) характерні специфічні показники.

Техніко-економічні показники (ТЕП) – це система характеристик, що кількісно визначає функціонування та розвиток організації (підприємства, сукупності або

частини їх). ТЕП у конкретних умовах цифрових значеннях:

- відбивають цілі розвитку;

- характеризують окремі стратегії;

- допомагають досягти забалансованості стратегічного набору;

- встановлюють динамічну взаємодію між окремими розділами документів стратегічного типу (планів, проектів, програм) з поточними та оперативно-календарними планами;

- дозволяють встановлювати та контролювати конкретні завдання для виконавців;

- є базою для аналізу та оцінки рівня досягнення результату тощо.

Зв'язок між окремими планами (підрозділами стратегічного плану), а також між планами та проектами (програмами) здійснюється через певні показники. Так, досягнення запланованих фінансових показників є результатом діяльності всього підприємства. Для цього потрібно забезпечити виконання всіх підрозділів плану, досягти кінцевих результатів за окремими видами робіт (завданнями). Наскрізні показники дають змогу встановлювати однозначні для сприймання контрольні точки – певний рівень визначених показників. Це означає, що розрахунок планових та фактичних показників дає кількісне визначення планів, створює умови для організації ефективного контролю за діяльністю як окремих ланок підприємства, так і всього підприємства. Зіставлення планових і фактично досягнутих параметрів системи, стосовно якої здійснюється плановий управлінський вплив, допомагає визначити темпи руху у визначеному через стратегічні орієнтири напрямку.

Основні показники окремих розділів стратегічних планів такі:



– план маркетингу – обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їх динаміка тощо;

– план з виробництва – обсяг продукції у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо;

– фінансовий план – прибутковість, рентабельність (у тому числі ROE, ROI, ROA і т. ін.), авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо;

– план стосовно персоналу – кількість, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка заробітної плати, рівень кваліфікації тощо;

– план із НДДКР – науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна «чистота» розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо.

Контрольні точки знаходять своє відображення у характеристиках організаційних планів (оргпланів). Організаційні плани містять інформацію:

- зміст роботи (в певному порядку);
- часові характеристики;
- виконавці (співвиконавці);
- механізми та форми контролю;
- механізми внесення коректив.

Оргплани існують у різних формах, в тому числі – мережових графіків, інструкцій з виконання тощо.

Наявність оргпланів (як розробки планів, так і їх виконання) створює умови для виконання стратегій та досягнення поставлених цілей [100].

## 2.4 Методи стратегічного планування

*Методика стратегічного планування – це сукупність методів, прийомів розроблення, обґрунтування й аналізу прогнозів, стратегічних програм і планів усіх рівнів і часових горизонтів, системи розрахунків планових показників, їх взаємного ув'язування.*

*Під методом стратегічного планування розуміють конкретний спосіб, технічний прийом, за допомогою якого вирішується будь-яка проблема планування, розраховуються числові значення показників прогнозів, стратегічних програм і планів.*

Складання різних планових документів припускає виявлення й вирішення різноманітних економічних, соціальних, науково-технічних та інших проблем. Проблеми стратегічного планування – теоретичні й практичні питання, що вимагають вирішення; відмінність між фактичним і бажаним станом об'єкта планування.

Проблеми розрізняють за характером їх структурності, тобто за ступенем розвиненості зв'язків між явищами й процесами, між факторами, причинами й наслідками. Виділяють чотири класи проблем:

1. Стандартні (добре структуровані) проблеми. Зв'язки тут суворо детерміновані, тобто зміна фактора-причини приводить до однозначної зміни результативної ознаки (приклад такої проблеми: визначити, скільки буде потрібно умовного палива для виробництва певної кількості електроенергії на теплових станціях).

2. Структуровані проблеми. У таких проблемах зв'язки носять корелятивний характер високого ступеня тісноти. Зміни факторних ознак відбиваються в результативній ознаці, як правило, з певним інтервалом «від» і «до», але нерідко однозначно (наприклад, визначення темпів

зростання продуктивності праці залежно від динаміки її фондоозброєності й енергооснащеності).

3. Слабоструктуровані проблеми. Їх характерною рисою є невисокий рівень тісноти зв'язків. На результативну ознаку впливає багато факторних ознак-причин. Їх вплив відбивається у змінах результативної ознаки в дуже великому інтервалі значень «від» і «до» (приклад – визначення рівня врожайності сільськогосподарських культур; визначення складу й структури населення в плановому періоді тощо).

4. Неструктуровані проблеми. Зв'язки в проблемах такого типу можуть бути встановлені лише (або майже лише) на основі логічного аналізу. Зміну результативної ознаки важко передбачити (приклад проблеми – розвиток науки й техніки у довгостроковій перспективі).

У зв'язку з відмінностями в структурності проблем стратегічного планування використовується кілька методів розроблення прогнозів, програм і планів (рис. 2.2).

**Експертні (оцінні), або евристичні, методи.** Вони базуються на використанні непрямой й неповної інформації, досвіду фахівців-експертів, інтуїції. Конкретними формами їх використання є:

а) масова оцінка – з'ясування думки окремих груп населення щодо суті якої-небудь проблеми планування в ході соціологічних досліджень;

б) організація систематичної роботи експертів (експертні комісії законодавчих і виконавчих органів влади). Особи, які залучаються як експерти, є висококваліфікованими фахівцями у відповідних галузях знання, володіють великим професійним і практичним досвідом;

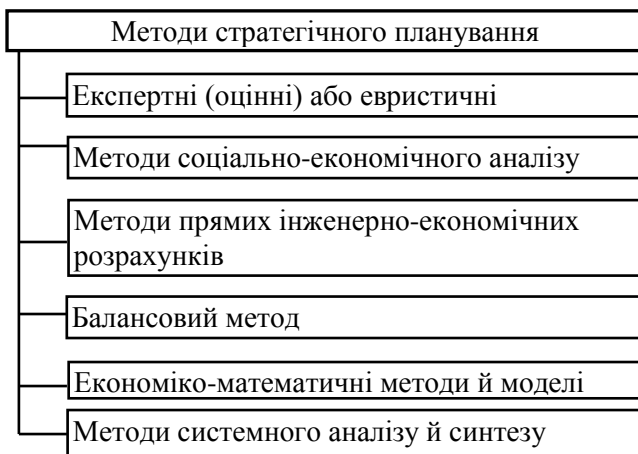


Рисунок 2.2 – Методи розроблення прогнозів, програм і планів

в) організація роботи експертів на основі особливої системи їхньої діяльності. Широко відомі такі методи організації роботи експертів, як: «мозкова атака», «Дельфі», «паттерн» та інші.

Експертні методи використовуються переважно під час вирішення неструктурованих і слабоструктурованих проблем.

**Методи соціально-економічного аналізу.** Соціально-економічний аналіз – це всебічне вивчення соціально-економічної дійсності, пізнання внутрішніх зв'язків і залежностей явищ із метою визначення прогресивних тенденцій розвитку й можливостей удосконалення суспільних відносин і виробництва.

Під час аналізу використовуються такі робочі методи, як порівняння, вибіркове вивчення роботи великих об'єктів стратегічного планування, групування, ланцюгові підстановки, вирахування балансових різниць, вирахування індексів, розрахунки коефіцієнтів регресії й

кореляції, метод головних компонентів і т. д. Методи соціально-економічного аналізу використовуються під час вирішення проблем усіх класів.

**Методи прямих інженерно-економічних розрахунків.** Проектування зростання виробництва на підприємствах обґрунтовується детальними інженерно-економічними розрахунками потреб ринку в даному виді продукції й можливостей її виробництва. На підприємствах промисловості такі розрахунки охоплюють: поліпшення використання виробничих потужностей, сировини, матеріалів, палива, енергії, трудових ресурсів (персоналу), зниження собівартості продукції тощо.

Особливе місце серед інженерно-економічних розрахунків, які використовуються у стратегічному плануванні, займають розрахунки економічної ефективності виробництва, інвестицій, прибутковості цінних паперів, залучених кредитних ресурсів, конверсії валюти й нарощення відсотків (простих і складних) і т. ін.

Інженерно-економічні розрахунки часто базуються на системі норм. При цьому використовуються такі групи:

1. Норми використання основних виробничих фондів.
2. Норми використання обігових коштів (сировини, матеріалів).
3. Норми витрат праці й трудомісткості виробів (норми виробітку, норми використання робочого часу).
4. Норми організації виробничих процесів (витрати часу на ремонт устаткування, створення запасів сировини, матеріалів і т. д.).
5. Норми якості продукції (зміст корисної речовини в продукті, показники надійності й довговічності тощо).
6. Питомі капіталовкладення, норми окупності капітальних витрат і т. ін.
7. Норми витрат виробництва та обігу, норми

рентабельності.

Методи інженерно-економічних розрахунків широко використовуються у процесі вирішення стандартних і структурованих проблем.

**Балансовий метод.** Під балансовим методом у стратегічному плануванні розуміють сукупність прийомів, що використовуються для забезпечення ув'язування й узгодження взаємозалежних показників. Мета цих прийомів – досягти балансу (рівноваги) між показниками.

Балансовий метод є важливим інструментом аналізу й прогнозування розвитку національної економіки. З його допомогою можна виявити напрямки руху матеріальних і фінансових потоків у країні, визначити матеріально-речові й вартісні пропорції в економіці, змоделювати на майбутнє їх кількісні параметри, одержати уявлення про стан рівноваги соціально-економічної системи, розрахувати необхідний приріст різних факторів виробництва для створення матеріальної основи задоволення суспільних потреб, потреб ринку в матеріальних благах і послугах. Баланси, які використовуються на рівні фірми, дозволяють робити висновки й про її наявні виробничі потужності, їх динаміку в прогнозованому періоді, ступені використання, планувати виробництво продукції фірми; одержати чітке уявлення про ресурси фонду робочого часу устаткування й виробничих потужностей і його використання у виробництві, а також про фонд робочого часу персоналу, його структуру й напрямки економії; підготувати плановий бюджет фірми, розв'язати інші завдання, що стоять перед нею.

Помилково змішувати «балансовий метод» із розробленням лише одних балансів. Система балансів охоплює всі розділи програм і планів, під час їх складання використовується як балансовий метод, так і всі інші методи стратегічного планування. Балансовий метод

широко використовується у ході вирішенні проблем усіх типів структурованості.

**Економіко-математичні методи й моделі.** Економіко-математичні методи – це специфічні прийоми аналізу соціально-економічних систем, рівноваги економіки, прогнозування економічного зростання. Велике значення для практики стратегічного планування мають економіко-математичні моделі. Найважливішими економіко-математичними моделями, що використовуються у стратегічному плануванні, є: система національних рахунків, балансова таблиця «Витрати–випуск», міжгалузевий баланс виробництва і розподіл продукції й послуг, баланс фінансових ресурсів і витрат, матричні моделі техпромфінплану, мережеві моделі й т. д.

Економіко-математичні методи й моделі застосовуються для вирішення добре структурованих і структурованих проблем. За допомогою лінійного програмування успішно вирішуються завдання виробничого планування: складання оптимальної програми випуску продукції при заданих трудових і матеріальних ресурсах, оптимального завантаження устаткування.

Особливу групу становлять завдання раціонального розкрою промислових матеріалів і завдання складання сумішей, які використовуються в багатьох галузях промисловості (металургійній, нафтопереробній, хімічній, харчовій тощо).

Більші можливості має застосування лінійного програмування під час планування сільськогосподарського виробництва – для вирішення завдань розподілу посівних площ між різними культурами, раціонального планування сівозмін, розрахунків оптимальної комбінації галузей сільськогосподарського виробництва, визначення найкращої структури стада, найбільш ефективних раціонів годівлі худоби і т. д.

Переважає більшість залежностей в економіці носить нелінійний характер. Тому набули свого розвитку й інші види програмування – нелінійне (цілочислове, параметричне), динамічне, стохастичне.

**Метод системного аналізу й синтезу.** Специфіка аналізу й синтезу як методу стратегічного планування полягає в розчленуванні, розкладанні економічних систем і процесів, що у них проходять, на складові частини й на цій основі визначати провідні ланки, «вузькі місця», ключові проблеми перспективного розвитку.

Вирішення комплексних проблем, пов'язаних із розробленням стратегічних планів розвитку виробничих систем на різних рівнях, забезпечується перспективним комплексним аналізом.

Підвищення комплексності аналізу пов'язане з його спрямуванням не лише на функціонування виробничих систем, а й на досягнутий рівень їх структурного розвитку.

На основі аналізу стану організації (що розглядається як результат і як діяльність, проведення якого спрямоване на підвищення ефективності виробничих систем) визначаються вихідні позиції нового плану.

Комплексний аналіз пов'язаний із синтезом проблем, що стоять перед перспективним розвитком. Аналіз і синтез становлять єдине методологічне ціле. Метод системного аналізу й синтезу може використовуватися під час вирішення всіх проблем стратегічного планування.

### **Контрольні запитання**

1. Що таке принципи планування?
2. У чому полягають принципи методології стратегічного планування?
3. У чому суть принципу наукової обґрунтованості та



- ефективності прогнозів, стратегічних програм і планів?
4. У чому полягає системний підхід до стратегічного планування?
  5. Назвіть аспекти системного підходу у стратегічному плануванні.
  6. Які ви знаєте системи показників у стратегічному плануванні?
  7. Вимоги до показників, що використовуються в стратегічному плануванні.
  8. Що таке методика стратегічного планування?
  9. Охарактеризуйте основні методи стратегічного планування.

## **3 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО Й ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1 Цілі й завдання аналізу зовнішнього середовища**

Будь-яке підприємство перебуває й функціонує в певному середовищі. Зовнішнє середовище є джерелом, що живить підприємство ресурсами, необхідними для формування й підтримки його потенціалу.

Підприємство перебуває в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи таким чином собі можливість виживання. Для цього існує розгалужена система різних зв'язків. Як зовнішні зв'язки потрібно розуміти канали надходження ресурсів від постачальників і канали збуту продукції клієнтам. Існують зв'язки із суміжними підприємствами, конкурентами, органами державного управління.

Необхідно мати на увазі, що ресурси зовнішнього середовища не безмежні. Крім того, на них претендують інші підприємства, що перебувають у тому самому середовищі. Тому існує потенційна небезпека, що підприємство не зможе одержати потрібні ресурси із зовнішнього середовища. Завдання стратегічного планування – забезпечити таку взаємодію із зовнішнім середовищем, яка дозволяла б підтримувати його потенціал на рівні, необхідному для нормального функціонування й розвитку. При цьому зовнішнє середовище досліджується насамперед для того, щоб виявити можливості й загрози, які необхідно враховувати під час постановки своїх цілей і їх досягнення.

Оцінка зовнішнього середовища здійснюється для того, щоб:

- виявити зміни, що впливають на різні аспекти

стратегії. Наприклад, підвищення цін на нафту й нафтопродукти може створити проблеми для підприємств, що виробляють автомобілі;

- визначити, які фактори зовнішнього середовища можуть становити загрозу для фірми. Наприклад, контроль діяльності конкурентів дозволяє керівництву фірми постійно бути готовим до будь-яких дій конкурентів, потенційних загроз;

- оцінити, які фактори зовнішнього середовища можна використовувати для досягнення стратегічної мети. Це дозволяє спрямувати зусилля фірми в найбільш сприятливому для розвитку бізнесу напрямку.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає одержати важливі результати:

- прогнозувати непередбачені обставини;
- розробити заходи попередження несприятливих непередбачених обставин і загроз;
- допомагає перетворити потенційні загрози у вигідні можливості.

Роль аналізу зовнішнього середовища полягає в одержанні відповіді на запитання:

- де перебуває організація стосовно інших учасників бізнесу;

- де, на думку вищого керівництва, повинне знаходитися підприємство в майбутньому;

- що необхідно зробити, щоб підприємство перемістилося зі стану, у якому перебуває, у той стан, де його прагне бачити керівництво.

Для результативного вивчення стану зовнішнього середовища на підприємстві повинна бути створена спеціальна система його спостереження й вивчення.

Найпоширенішими способами спостереження є:

- аналіз матеріалів, опублікованих у книгах, журналах та інших інформаційних виданнях;

- участь у конференціях;
- аналіз досвіду роботи підприємства;
- вивчення думки співробітників підприємства;
- проведення зборів, нарад, «мозкових штурмів», різних конкурсів і т. д.

У процесі вивчення важливо розкрити тенденції, характерні для зміни стану окремих параметрів і спробувати передбачити напрямки їх розвитку для того, щоб передбачити загрози та переваги, що очікують підприємство у майбутньому.

### 3.2 Характеристика макрооточення

Стратегічне планування розглядає зовнішнє оточення як сукупність двох середовищ: макрооточення й безпосереднього оточення. Крім того, досліджується внутрішнє середовище.

Макрооточення створює загальні умови існування фірми. У більшості випадків макрооточення не має специфічного характеру стосовно до окремо взятого суб'єкта господарювання, воно впливає на всі суб'єкти. Проте ступінь впливу макрооточення на різні організації неоднаковий, що обумовлено специфікою бізнесу, у якому діє фірма, внутрішнім потенціалом організації.

Котлер Ф. вважає, що зовнішнє середовище складається із шести основних факторів: **демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища [53].**

Відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який одержав назву PEST-аналізу [76], виходячи з абревіатури англійських слів: p-policy; e-economy;

s-society; t-technology – тобто групи основних факторів – політичних, економічних, соціальних та технологічних, що впливають на організацію.

Для узагальнення інформації про зовнішнє середовище доцільно користуватися спеціальною таблицею (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Матриця PEST-аналізу [100]

Р	Політика	Е	Економіка
	1. Вплив виборів Президента, Верховної Ради тощо. 2. Зміни в законодавстві (які саме) 3. Державне регулювання в галузі... (назва напрямку). 4. .... п. .... n+1 Сценарій № 1 – «Політика» n+2 Сценарій № 2 – «Політика»		1. Загальні тенденції в економіці: підйом? спад? 2. Рівень інфляції. 3. Співвідношення грн/\$ (або до іншої валюти, наприклад євро) 4. Витрати на енергоносії..... п..... n+1 Сценарій № 1 – «Економіка» n+2 Сценарій № 2 – «Економіка»
S	Соціум	Т	Технологія
	1. Зміни в базових цінностях. 2. Зміни у стилі життя. 3. Демографічні зміни. 4. Зміни у структурі доходів. 5. Ставлення до освіти (бізнесу)..... ..... п.... n+1 Сценарій № 1 – «Соціум» n+2 Сценарій № 2 – «Соціум»		1. Державна технологічна політика. 2. Тенденції в НДПКР. 3. Нові патенти. 4. Швидкість змін у технології (певної галузі). 5. Нові продукти..... ..... п..... n+1 Сценарій № 1 – «Технологія» n+2 Сценарій № 2 – «Технологія»

Цей підхід не лише передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування.

Інший підхід до переліку компонентів зовнішнього середовища належить О. С. Віханському [21], який додає до перелічених правове та міжнародне середовища.

Розглянемо ці фактори.

**1. Демографічні фактори** містять об'єктивні характеристики індивідів – споживачів продукції: вікова

структура, освіта, стать, родинні стосунки, розміщення по території країни (регіону), міграційні тенденції, етнічна та релігійна структура, народжуваність і смертність тощо.

**2. Економічні фактори.** Поточний і прогнозований стан економіки впливає на діяльність суб'єктів господарювання. Тому найважливіші параметри економіки повинні постійно відстежуватися й прогнозуватися. Серед них найважливішими є такі: темпи інфляції або дефляції; рівень зайнятості трудових ресурсів; міжнародний платіжний баланс; процентні й податкові ставки; величина й динаміка внутрішнього валового продукту; продуктивність праці тощо. Ці параметри виявляють неоднаковий вплив на різні підприємства: що для одного є економічною загрозою, інший сприймає як можливість. Наприклад, стабілізація закупівельних цін на продукцію сільського господарства для її виробників розглядається як загроза, а для переробних підприємств – як вигода.

**3. Політичні фактори** Політичні фактори повинні вивчатися, щоб вище керівництво підприємства мало чітке уявлення про політичні наміри органів державної влади. Це важливо для того, щоб знати, які державні програми має намір почати уряд у галузі політики й економіки, якою мірою ці програми можуть торкатися інтересів конкретної фірми, які групи лобіювання існують у державному апараті, яке відношення в уряді існує до різних секторів економіки й регіонів країни, які зміни в законодавчій і нормативно-технічній базі можливі й т. д.

У рамках стратегічного планування необхідно стежити за нормативними документами державних і місцевих органів влади, фінансово-кредитною політикою держави, міжнародними угодами, що укладаються урядом у галузі тарифів і торгівлі, спрямованими проти інших країн або укладені з іншими країнами. Тут важливо знати, наскільки ефективно уряд може проводити свою політику.

**4. Ринкові фактори.** В аналіз ринкового середовища входять численні фактори: демографічні фактори; життєві цикли виробів і самих суб'єктів господарювання; рівень конкуренції; рівень і динаміка доходів і т. д. Приміром, підвищення рівня життя може створити попит на товари для відпочинку й розваг. Задовольняючи його, можна чекати поліпшення положення фірм, що виробляють товари для відпочинку й розваг: туристичне спорядження; комп'ютерні ігри; парфумерія тощо. Провести чітку грань між економічними й ринковими факторами складно, але більшість авторів у галузі стратегічного планування виділяє ці групи факторів як самостійні.

**5. Науково-технічні фактори.** Аналіз цієї сфери зовнішнього середовища дозволяє вчасно виявити можливості, які відкриває для виробництва розвиток науки й техніки. Мова йде про можливість удосконалювання як продукції, так і технології її виготовлення.

Однією з найбільш ефективних форм відновлення продукції й технології є ринкова форма науково-технологічного обміну. Її суть полягає в тому, що лабораторні розробки, виконані в наукомістких галузях, надходять на ринок ноу-хау, де їх купують виробники продукції. Такий підхід приводить до революційних змін у техніці й технології різних товарів. Наприклад, ЕОМ, годинник, аудіо- і відеотехніку внаслідок появи принципово нової елементної бази, почали виробляти на принципово новому технологічному обладнанні. Для характеристики цього явища американський учений Елвін Тоффлер у 70-ті роки минулого століття ввів спеціальний термін – «футурошок» (шок майбутнього), під яким розуміють руйнівний процес, що виникає у фірмах через вплив занадто великих змін за короткий час [103].

Не всі підприємства рівною мірою зазнають впливу НТП. Проте у рамках стратегічного планування вони

повинні визначити, які фактори в технологічному середовищі можуть призвести до створення «футурошоку», що, у свою чергу, може призвести до ліквідації підприємства. Як приклад можна назвати руйнування галузі, що випускає паперові пакети, внаслідок появи поліетилену й стабілізації цін на нафту (виробництво пластикових виробів базується на нафтовій сировині).

**6. Конкуренція** – фактори, що відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в сегментах ринків, концентрації конкурентів.

**7. Географічні** – фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і природними ресурсами (зокрема корисними копалинами).

**8. Міжнародні фактори.** Дія підприємства на міжнародному ринку викликає необхідність відстежувати сферу міжнародного співробітництва. Загрози й нові можливості тут можуть виникнути внаслідок: полегшення доступу до сировинних ресурсів іноземних або вітчизняних компаній за кордоном; діяльності іноземних фірм; створення іноземних картелів (наприклад, ОПЕК); зміни валютного курсу; прийняття політичних рішень у країнах, що виступають як іноземні інвестори, і т. д. Дослідження цих проблем повинне бути спрямоване на зміцнення національного ринку, пошук урядової підтримки й захист від іноземних конкурентів.

**9. Фактори культурного середовища.** Вивчення цих факторів спрямоване на те, щоб усвідомити вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів: ставлення людей до роботи і якості життя; існуючі в суспільстві звичаї й традиції; загальнолюдські цінності; менталітет суспільства; рівень освіти; мобільність людей до зміни життя й т. п. Вивчення культурних факторів є важливим із двох причин. По-перше, тому що вони є всепроникними,



тобто такими, що зумовлюють внутрішнє середовище підприємства. По-друге, тому що вони впливають на інші компоненти зовнішнього середовища й таким чином впливають на фірму.

Як приклад цього фактора, що істотно впливає на розвиток економіки в нашій країні, можна назвати ставлення людей до приватного підприємництва. Проведені дослідження показують, що у населення існують полярні погляди на розвиток приватного бізнесу, що є стримувальним чинником.

**10. Правові фактори** – займаючись будь-якою діяльністю, фірма підпадає під дію законів та регуляторних актів. Кожна компанія (фірма) має відповідний правовий статус (приватна компанія, холдинг, корпорація, концерн, консорціум, акціонерне товариство тощо). Саме цей фактор визначає, яким чином організація має вести справи, які податки виплачувати та за що відповідати. Як би керівництво не ставилося до законів, воно змушене або дотримуватися їх, або відповідати за їх недотримання, а в крайньому разі навіть припиняти свою діяльність.

Існує досить великий перелік класифікацій складових зовнішнього середовища. Шершньова З. С. [100] наводить основні напрямки та фактори, за якими в найбільшому обсязі можуть здійснюватись аналіз і прогнозування основних тенденцій у макросередовищі, оскільки лише констатацією ситуації, що склалася, не можна обмежуватися. Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок між собою, що показує, якою мірою зміна одного фактора діє на інші складові. Потрібно виявити основні тенденції, взаємовплив цих факторів і побудувати тренди їхнього розвитку.

Більш глибоко загальний стан зовнішнього середовища можна визначити за допомогою розглянутих далі груп факторів:

**1. Стан економіки та ринків** визначають економічні фактори:

- характер економіки та економічних процесів (зокрема інфляція або дефляція);
- система оподаткування та якість «економічного законодавства» (зокрема можливості вивезення прибутків);
- масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі);
- розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку відповідно до інтересів фірми;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставки банківського процента;
- політика й переважна система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- законодавство щодо володіння (користування) землею, вартість землі тощо.

**2. Діяльність уряду** – політико-інституційні фактори:

- стабільність уряду;
- державна політика приватизації/націоналізації;
- державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі);
- рівень протекціонізму (взагалі);
- зростання/зменшення ролі уряду як замовника;
- міждержавні угоди з іншими країнами;
- рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);
- вимоги забезпечення рівня зайнятості, регулювання ринку праці;

- державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;
- рівень корупції державних структур;
- рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).

### **3. Структурні тенденції:**

- структура галузей національної економіки;
- процес формування нових галузей та рівень їх конкурентоспроможності;
- темпи зростання діяльності «застарілих» галузей;
- вплив міжнародного поділу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (зокрема вплив антидемпінгового та антимонопольного законодавства);
- зміни оптимальних розмірів підприємств (зокрема під впливом НТП).

### **4. Науково-технічні тенденції:**

- «технологічні прориви» (де саме – галузь, напрямок досліджень тощо);
- скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (за окремими галузями);
- питома вага наукомістких виробництв і продукції;
- вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;
- вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;
- вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

### **5. Природно-екологічна складова:**

- природно-кліматичні умови;
- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;

– законодавство з екологічних питань (можливість змін та обмеження, що ними зумовлені);

– стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

#### **6. Тенденції ресурсного забезпечення:**

– структура і наявність «національних» ресурсів;

– структура імпорту/експорту сировини та матеріалів;

– рівень дефіцитності ресурсів, що їх споживають підприємства;

– доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

#### **7. Демографічні тенденції:**

– кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та їхніх доходах);

– наявна та потенційна кількість робочої сили;

– кваліфікаційні характеристики (якість) робочої сили.

#### **8. Соціально-культурна складова:**

– сприйняття (недовіра) приватного бізнесу;

– переважний характер відносин «підприємство – громадські організації»;

– «економічний націоналізм», ставлення до іноземців;

– профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

**9. Несподіванки стратегічного характеру** і можливі «горизонти» стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки). Перелік цих «несподіванок» є специфічною особливістю, об'єктивно притаманною середовищу певної країни, і водночас він залежить від ступеня обізнаності та кваліфікації особи, яка виконує стратегічний аналіз. «Горизонти» стратегічного планування визначаються також на основі врахування об'єктивних та суб'єктивних факторів.

#### **10. Міжнародне середовище** (за окремими країнами):

– структура господарства країни;

- характер розподілу доходів;
- середній рівень заробітної плати;
- вартість транспортних послуг;
- інфляція та ставки банківського процента;
- обмінний курс валюти стосовно країни-партнера;
- рівень ВВП;
- рівень податків.

Існують також інші фактори, які не мають суто економічної природи, але їх усе одно потрібно враховувати:

- кількість і густота населення;
- географічне розташування та розвиненість комунікацій;
- професійний рівень та рівень грамотності населення;
- якість і кількість природних ресурсів;
- переважний рівень технології (за галузями);
- особливості конкурентної боротьби;
- національні особливості ведення бізнесу.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємозв'язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (наприклад, соціально-демографічної чи правової). Це відбиває складність зовнішнього середовища. Як зазначалося, найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу відстежувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємовплив.

Будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища, потрібно враховувати:

- взаємозв'язок факторів, що характеризується силою, з якою зміна одного фактора впливає на решту факторів зовнішнього середовища;

– складність системи факторів, що впливають на організацію, зумовлену кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;

– динамічність і рухомість, тобто відносну швидкість і різні темпи змін факторів середовища;

– невизначеність інформації про середовище та невпевненість у її точності.

Закінчуючи розгляд факторів макрооточення фірми, необхідно відзначити такі обставини: усі параметри макрооточення взаємозалежні, зміни в одній галузі приводять до змін в іншій. Наприклад, зміни в політиці оплати праці (економічна сфера) негайно позначаються на настрої людей і їх ставленні до роботи (соціальна сфера). Тому в стратегічному плануванні необхідно враховувати вплив не одного чи кількох факторів, а сукупний вплив усіх факторів одночасно, що, звісно, ускладнює процес аналізу.

### **3.3 Характеристика безпосереднього оточення**

Аналіз безпосереднього оточення (його іноді називають «робоче середовище») передбачає дослідження компонентів зовнішнього середовища, з якими підприємство безпосередньо контактує в процесі господарської діяльності. Важливим тут є те, що підприємство може впливати на характер і зміст цієї взаємодії, запобігати появі загроз і створювати деякі переваги. Безпосереднє оточення містить: покупців продукції й послуг фірми (споживачі); постачальників; конкурентів, посередників і контактні аудиторії [24].

Розглянемо ці складові.

**1. Конкуренти.** Аналіз конкурентів займає особливо важливе місце в стратегічному плануванні. Це

дослідження спрямоване на те, щоб виявити сильні й слабкі сторони конкурентів і на цій базі будувати свою стратегію бізнесу.

До конкурентів відносять:

– внутрішньогалузеві конкуренти, тобто фірми, що виробляють аналогічну продукцію;

– фірми, що виробляють заміщуючий продукт;

– фірми, що можуть увійти на ринок (потенційні конкуренти).

Крім перелічених суб'єктів, до конкурентів можна віднести покупців і постачальників, які можуть помітно послабити позицію фірми.

Особлива увага під час аналізу повинна бути приділена потенційним конкурентам. Ігнорування загроз з боку фірм, що виходять на ринок, найчастіше є найважливішою причиною програшу в конкурентній боротьбі. Тому аналіз повинен бути спрямований на те, щоб заздалегідь планувати бар'єри, що протидіють входженню потенційних конкурентів на ринок. До них можуть належати: низькі витрати за рахунок більших обсягів випуску продукції; контроль каналів розподілу продукції; використання місцевих (локальних) особливостей під час виробництва продукту й т. п. Однак кожен із названих заходів буде дієвим лише тоді, коли він є реальним бар'єром. Тому важливо знати специфіку роботи потенційних конкурентів, щоб розв'язати питання про те, які бар'єри можуть перешкодити конкуренту прорватися на ринок.

Не менша небезпека приховується в діяльності виробників заміщуючої продукції. Щоб боротися з такими конкурентами, у процесі стратегічного планування потрібно закладати певний потенціал, який би дозволив створити новий, більш ефективний продукт нового типу.

Жодна фірма не може собі дозволити ігнорувати будь-яку реакцію своїх конкурентів. Щоб намітити відповідні

заходи в стратегічному плані під час аналізу конкурентів, необхідно відповісти на чотири питання:

– чи задоволений конкурент своїм теперішнім становищем;

– які кроки в зміні своєї стратегії може організувати конкурент;

– у чому вразливість конкурента;

– що може спровокувати найбільш великі й небезпечні відповідні заходи з боку конкурента.

**2. Споживачі.** Завдання цього аналізу полягає в тому, щоб визначити споживачів продукції даної фірми. Це дозволяє з'ясувати таке: який продукт потрібний покупцеві, на який обсяг продажів може розраховувати фірма; якою мірою покупці схильні до продукту фірми; наскільки можна розширити коло потенційних покупців; що очікує продукцію фірми в майбутньому і т. д.

Портрет покупця може бути складений за такими характеристиками:

– соціально-економічні (доходи, професія й т. п.);

– демографічні характеристики (вік, стать, освіта, сфера діяльності тощо);

– психографічні характеристики (стиль життя, думки й т. ін.)

– поведінкові характеристики (ставлення до товару, сприйняття ціни, частота покупок в одному магазині й т. п.)

Фірма визначає, наскільки сильними є її позиції, щоб диктувати свої умови споживачеві. Якщо фірма є монополістом, покупець має обмежену можливість у виборі потрібного йому товару й, отже, його позиція стосовно продавця товару істотно ослаблена. І навпаки, якщо в покупця є вибір, то позиції продавця товару більш слабкі і він змушений шукати заміну даному покупцеві іншим, який мав би меншу можливість у виборі продавця.



Положення покупця на ринку, що враховується під час розроблення стратегії фірми, залежить від низки факторів, серед яких найбільш важливі такі:

- співвідношення ступеня залежності покупця від продавця зі ступенем залежності продавця від покупця;
- обсяг закупівель, здійснюваних покупцем;
- рівень поінформованості покупця про стан ринку товару;
- наявність і обсяги випуску заміщуючих товарів;
- чутливість покупця до ціни товару, яка визначається обсягом закупівель даного товару, орієнтацією на певну якість товару, економічним становищем покупця, особливістю осіб, що приймають рішення про покупку, й т. п.

**3. Постачальники.** Аналіз спрямований на виявлення факторів у діяльності постачальників сировини, матеріалів, напівфабрикатів, палива і т. ін., від яких залежать собівартість і якість продукції, що випускається. Вплив постачальників на діяльність фірми недооцінювати не можна, оскільки вони можуть поставити фірму в сильну залежність від себе.

Заходи впливу постачальників, як і конкурентів, можна оцінити такими факторами:

- рівень спеціалізації постачальників;
- витрати, які може понести постачальник при заміні клієнтів;
- можливість заміни ресурсів, що купуються, іншими;
- обсяг продажів постачальників і т. д.

Під час вивчення постачальників необхідно досліджувати:

- вартість товару, що постачається, і тенденції її зміни;
- гарантії якості товару, що постачається;

- часовий графік постачання;
- надійність постачальників (пунктуальність, обов'язковість виконання договірних зобов'язань тощо).

**4. Посередники.** Є основною сполучною ланкою між товаровиробником та споживачами продукції. Перевагою для виробника є обмежене коло осіб, зацікавлених у реалізації продукції, з іншого боку, для споживачів забезпечується широка доступність товарів безпосередньо на ринках збуту. Серед основних причин, що зумовлюють використання посередників, можна виділити такі:

- організація процесу товароруку вимагає наявності певних фінансових ресурсів;
- створення оптимальної системи товароруку передбачає наявність відповідних знань та досвіду в сфері кон'юнктури ринку свого товару, методів торгівлі та розподілу.

**5. Контактні аудиторії.** Це засоби масової інформації, споживчі товариства, фінансові та державні установи, екологічні громадські організації й т. п.

Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер відкрив нові ключові точки у природі конкурентоспроможності та сформулював метод аналізу п'яти сил [113], які формують конкурентний ландшафт ринку, допомагають проаналізувати привабливість його структури та сформувати індивідуальну бізнес-стратегію компанії. З того часу цей інструмент стратегії носить назву «**П'ять сил конкуренції за М. Портером**».

Частка ринку, рівень прибутку фірми визначаються тим, наскільки ефективно вона протидіє таким конкурентним силам (рис. 3.1) [110]:

- 1) прониклим у галузь новим конкурентам, що випускають подібні товари;
- 2) загрозі з боку товарів-замінників (субститутів);
- 3) компаніям-конкурентам, що вже закріпилися на

галузевому ринку;

4) впливу продавців (постачальників);

5) впливу покупців (клієнтів).

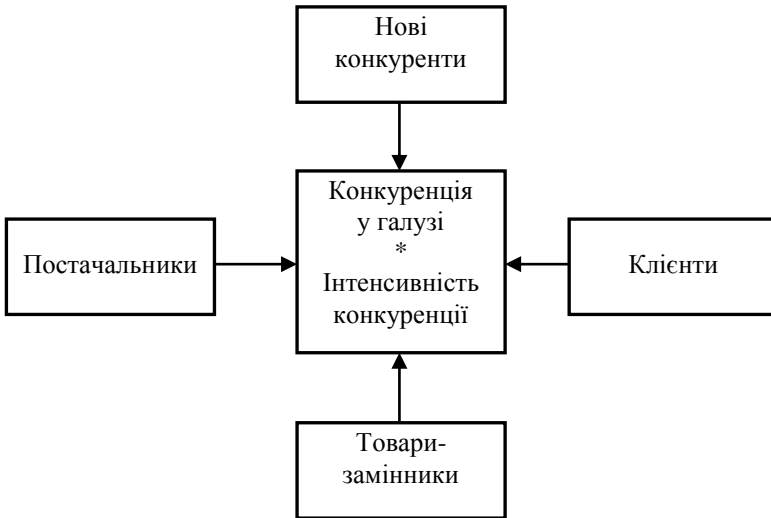


Рисунок 3.1 – П'ять сил конкуренції

**1. Нові конкуренти.** Їхню появу у галузі можуть попередити такі вхідні бар'єри:

– економія на масштабі й досвіді виробництва фірм, що вже влаштувалися в галузі, допомагає утримувати витрати на такому низькому рівні, який не доступний потенційним конкурентам;

– диференціація продуктів і послуг, тобто опора на торговельні марки, що підкреслюють унікальність товару й визнання його покупцями (наприклад, важко конкурувати з унікальними властивостями виробів народних промислів – Палеху, Гжелі). Сама поява численних товарів-підробок підкреслює практичну неперевершеність цих торговельних марок;

– потреба в капіталі. Дуже часто ефективна конкуренція вимагає великих первісних інвестицій. Цей бар'єр у комбінації з економією на досвіді й масштабі створює, зокрема, серйозні перешкоди для нових інвестицій в українську автомобільну галузь;

– витрати переорієнтації, пов'язані зі зміною постачальників, перенавчанням персоналу, науковими й проектними розробками нового продукту і т. д.;

– необхідність створення нової системи каналів розподілу. Так, через відсутність добре налагоджених каналів розподілу фірма «Епл» («Apple») не змогла широко вийти зі своїми персональними комп'ютерами на український ринок;

– політика держави (уряду), що не сприяє проникненню на ринок, наприклад встановлення високих мит для іноземних конкурентів або відсутність пільгових державних субсидій для новачків.

**2. Товари-замінники.** Загострити конкуренцію може поява товарів, що ефективно задовольняють ті самі потреби, але дещо іншим способом. Так, конкуренцію виробникам вершкового масла можуть становити підприємства, що випускають маргарин, у якого є свої конкурентні переваги: це дієтичний продукт із низьким рівнем холестерину.

Перешкодами на шляху товарів-субститутів можуть стати:

– проведення цінової конкуренції, яка переключує увагу покупця із проблеми якості на зниження ціни;

– рекламні атаки на споживачів. Так, виробники шоколадних цукерок і батончиків, відчуваючи загрозу з боку субститутів – сухих сумішей для легких сніданків, розгортають агресивну рекламну кампанію своїх виробів;

– озроблення й виробництво нових, привабливих продуктів. Наприклад, відчуваючи конкуренцію з боку

виробників ковбасних виробів, виробники сиру починають випуск нових, оригінальних сортів з різноманітними домішками;

– поліпшення якості обслуговування під час продажу й поширення товару.

**3. Внутрішньогалузева конкуренція та її інтенсивність.** Інтенсивність конкуренції може коливатися від мирного співіснування до твердих і грубих способів виживання з галузі. Найбільш сильно проявляє себе конкуренція в галузях, для яких характерні:

– велика кількість конкурентів;

– однорідність товарів, що випускаються;

– наявність бар'єрів зниження витрат, наприклад стабільно високі постійні витрати;

– високі вихідні бар'єри (коли фірма не може вийти з галузі, не зазнаючи при цьому значних збитків);

– зрілість, насиченість ринків (ця ситуація сьогодні характерна для світового комп'ютерного ринку, що зіштовхнувся з насиченням потреб покупців).

Одним зі способів зменшити тиск внутрішньогалузевої конкуренції є використання порівняльних переваг, які має фірма.

Один із варіантів методу порівняльних переваг запропонований російським економістом А. Юдановим. Він розділив усе різноманіття конкурентних стратегій фірм, що діють на одному ринку, на чотири типи, що різняться характером своєї конкурентної стратегії: комутантів, патієнтів, віолентів, експлерентів. Кожен із них, наведений до певного типу біологічної поведінки, має відповідну аналогію.

**Комутанти** (сірі миші) – маленькі, гнучкі, такі, що легко підлаштовуються до зміни ринкового попиту фірми. Часто пропонують товари-імітатори, товари-підробки. Не прив'язані міцно до певної сфери діяльності, легко

проникають з одного ринку на інший. Мають низьку стійкість.

Гнучкість і пристосовність становлять основу конкурентної стратегії. Тип, дуже характерний для українського ринку. Багато українських комуністів, проводячи рекламну кампанію в засобах масової інформації, навіть не називають характер своєї діяльності (що, втім, зустрічається все рідше), оскільки готові використовувати будь-яку нову можливість одержання прибутку.

**Патієнти** (хитрі лиси) – вузькоспеціалізовані фірми, що добре освоїли одну з ніш (сфер особливих потреб) ринку. Як правило, це не дуже великі організації, що протягом ряду років випускають продукцію певного профілю. Конкурентна стратегія базується на вузькій спеціалізації, низьких витратах й високій якості товару. Український ринок збагачується патієнтним типом за рахунок приватизованих високоспеціалізованих підприємств.

**Віоленти** (слони, леви – залежно від мобільності) – гіганти, міць яких дозволяє їм здійснювати контроль над ринком, точніше, над його значною часткою. Конкурентна стратегія – низькі витрати за рахунок економії на масштабі й задоволення масового попиту покупців. В українських умовах вразливі від появи іноземних конкурентів. Протекціоністська політика уряду, захищаючи вітчизняних виробників, одночасно пригнічує стимули для підвищення якості, зниження витрат вітчизняних товаровиробників.

**Експлеренти** (швидше за все, метелики – майже ефемерні створіння) – фірми, чиєю конкурентною перевагою є інновації, нові технології й товари. Часто слабо пов'язані з ринком, не мають достатніх коштів для його освоєння, широкої маркетингової діяльності. Більш ефективно діють як венчурні (ризикові) підрозділи великих

фірм або їхні дочірні організації.

**4. Сила впливу постачальників.** Фірма конкурує, тобто веде економічну боротьбу, не лише із собі подібними виробниками, а й зі своїми контрагентами-постачальниками, конкурентами.

Сильні постачальники можуть:

- підвищувати ціну на свої товари;
- знижувати якість продуктів і надаваних послуг.
- Сила постачальників визначається:
  - наявністю великих компаній-постачальників;
  - відсутністю замінників товарів, що постачаються;
  - ситуацією, коли галузь, куди здійснюються поставки, є одним із неголовних замовників;
  - вирішальним значенням товарів, що постачаються, у ряді необхідних економічних ресурсів;
  - здатністю приєднати фірму-покупця шляхом вертикальної інтеграції.

**5. Сила впливу покупця.** Конкуренція з боку покупців виражається:

- у тиску на ціни з метою їх зниження;
- у вимогах більш високої якості;
- у вимогах кращого обслуговування;
- у зіштовхуванні внутрішньогалузевих конкурентів один з одним.

Сила покупця залежить від:

- згуртованості й концентрованості групи споживачів;
- ступеня важливості продукції для покупців;
- діапазону її застосування;
- ступеня однорідності продукції;
- рівня поінформованості споживачів;
- інших факторів.

### **3.4 Аналіз та оцінка внутрішнього середовища фірми**

*Внутрішнє середовище організації – це така частина загального оточення, що знаходиться в рамках організації.* Вона здійснює постійний і безпосередній вплив на ефективність діяльності організації [66].

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожен із яких містить набір основних процесів та елементів, стан яких визначає потенціал і можливості організації.

**Кадровий зріз** охоплює такі процеси, як: взаємодію менеджерів і робітників; найм; навчання і просування кадрів; оцінку результатів праці; мотивацію і стимулювання праці; створення атмосфери та підтримки стосунків у колективі.

**Організаційний зріз** поєднує: комунікаційні процеси; організаційну побудову організації чи підприємства; норми, правила та процедури виробничого процесу; розподіл прав і відповідальності; ієрархію підпорядкування.

До **виробничого зрізу** входять: виготовлення продукції, постачання і ведення складського господарства; обслуговування технологічного обладнання; здійснення досліджень і розробок.

**Маркетинговий зріз** охоплює ті процеси, що пов'язані з реалізацією продукції. Це: стратегія продукції та ціноутворення; стратегія просування продукції на ринку; вибір ринків збуту і системи розпродажу.

**Фінансовий зріз** охоплює процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових засобів. Це: підтримка ліквідності, забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей тощо.



Метою аналізу внутрішнього середовища фірми є виявлення слабких і сильних сторін у її діяльності. Щоб скористатися зовнішніми можливостями, фірма повинна мати певний внутрішній потенціал. Одночасно потрібно знати й слабкі місця, які можуть збільшити зовнішню загрозу й небезпеку. Процес, за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх переваг і недоліків, у стратегічному плануванні називається *управлінським обстеженням*. Воно становить процес дослідження внутрішнього середовища фірми, призначений для виявлення її стратегічних переваг і недоліків у бізнесі.

Вивчення внутрішнього середовища повинне спрямовуватися на те, щоб відкрити можливості та загрози, що приховані в них. Сильні сторони є базою, на яку організація опирається в конкурентній боротьбі і яку намагається розширити й зміцнити. Слабкі сторони повинні стати предметом уваги керівництва, яке має прийняти рішення щодо усунення слабких сторін своєї діяльності.

Розглянемо ці зрізи.

**1. Маркетинг.** Цей аналіз охоплює всі процеси, пов'язані із плануванням виробництва й реалізації продукції й містить таке:

- стратегію продукту;
- стратегію ціноутворення;
- стратегію просування продукту на ринку;
- вибір ринків збуту й систем розподілу продукції.

Під час обстеження процесів маркетингу виділяються такі об'єкти аналізу:

- частка ринку й конкурентоспроможність продукції фірми;
- різноманітність асортиментів і якість продукції;

– ринкова демографічна статистика (виявлення впливу демографічних змін, вікової чи статевої структури на зміну потреб);

– післяпродажне та передпродажне обслуговування населення;

– ефективність збуту, реклами й просування товарів;

– прибуток від різних товарів і послуг;

– концентрація продажів на декількох продуктах або декількох покупцях;

– ефективність каналів збору інформації про ринок;

– життєвий цикл продуктів фірми й можливість розширення продажів;

– канали розподілу: кількість, охоплення, контроль;

– імідж і репутація товарів;

– цінова політика, гнучкість у встановленні цін;

– можливості обслуговувати ті ринки, які не можуть обслуговувати конкуренти;

– чи піддана продукція сезонним коливанням попиту і якою мірою.

**2. Виробництво.** Важливим елементом аналізу переваг і недоліків фірми є виробництво. Сюди входять: виготовлення продукції; постачання й ведення складського господарства; обслуговування технологічного парку; дослідження й розробки. У західній літературі цей аналіз одержав назву «аналіз управління операціями». У ході такого аналізу повинні бути отримані відповіді на такі запитання:

• Чи може фірма робити товари або послуги по більш низькій ціні, ніж її конкуренти?

• Який доступ має фірма до нових матеріалів, чи залежить вона від єдиного або обмеженої кількості постачальників?

- Чи є виробничий апарат фірми сучасним, чи добре він обслуговується?

- Чи спрямована політика закупівель на зниження величини матеріальних запасів і часу виготовлення замовлення (тривалості виробничого циклу)?

- Чи володіє фірма ефективною системою контролю якості?

Із цією метою аналізуються всі стадії виробничого процесу, ефективність використання всіх видів ресурсів, виявляються невикористані можливості й резерви зниження витрат виробництва. Особлива увага при цьому приділяється: витратам на придбання сировини; ефективності використання виробничих потужностей; ефективності циклу «наукові розробки – проектування – виробництво»; раціональності використання патентів, торговельних марок, захисту комерційної таємниці.

**3. Фінанси.** Аналіз фінансового стану є найважливішим етапом стратегічного планування. Постійний фінансовий контроль має свої переваги й недоліки, що визначають його місце у стратегічному плануванні.

До переваг фінансового аналізу можна віднести таке:

- аналіз фінансової діяльності дозволяє виявити джерела проблем;

- багато тенденцій у фінансовій діяльності носять сталий характер, що легко відбити у стратегічному плануванні;

- фінансовий аналіз дозволяє розкрити й оцінити проблеми не лише на якісному, а й кількісному рівні;

- стан фінансів відбиває позитивні й негативні сторони господарювання.

Фінансовий контроль має такі недоліки:

- на результати фінансового аналізу може впливати суб'єктивний фактор;

– швидкі зміни в технології, ринках і економіці часто роблять фінансовий аналіз пошуками;

– розрив між часом проведення фінансового аналізу й часом виникнення фінансової ситуації буває досить великим, що не дозволяє в ряді випадків вжити своєчасних заходів з оздоровлення фінансів.

У процесі фінансового аналізу, крім виявлення резервів, вивчається таке:

– можливість одержання короткострокових і довгострокових кредитів;

– можливість використання альтернативних фінансових стратегій;

– величина капіталу фірми, його структура порівняно з галузевими показниками й показниками конкурентів;

– структура й величина податків;

– робота із власниками майна фірми, інвесторами й акціонерами;

– ефективність контролю витрат.

Під час проведення фінансового аналізу можуть застосовуватися як універсальні, так і спеціальні методики.

**4. Кадри (персонал).** Кадровий аналіз передбачає виявлення резервів у використанні кадрового потенціалу фірми. Вивчення досвіду роботи як фірм, що процвітають, так і фірм-банкрутів, показує, що джерела серйозних проблем, як правило, приховуються в людях.

Вивчення кадрового потенціалу дозволяє виявити низку проблем, які можуть бути усунуті засобами стратегічного планування. Аналіз повинен дати відповідь на такі запитання:

- Якою є підготовка й компетентність керівництва фірми?

- Наскільки ефективна та конкурентоспроможна система стимулювання праці у фірмі?

- Як забезпечується наступність керівних кадрів?

- Наскільки ефективною є система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів?

- Чи є плінність кадрів серед провідних керівників і фахівців?

- Яка ефективність системи розміщення, оцінки й просування кадрів?

- Чи можна поліпшити роботу фірми шляхом участі працівників підприємства в управлінні?

- Наскільки розуміють і розділяють цілі й завдання фірми її співробітники?

**5. Культура й імідж фірми.** Сюди входять фактори, які слабо формалізуються. Вони створюють образ фірми. Клімат у фірмі називається культурою фірми, що відбиває переважні звичаї, вдачі й вірування. Вище керівництво повинне використовувати цю культуру у стратегічному плануванні, щоб залучити у фірму працівників певного профілю, стимулювати певний тип поведінки, стимулювати клієнтів до покупки товарів і т. п.

Культура й імідж підкріплюються або послабляються репутацією фірми.

Наскільки вдалими є культура та образ фірми, можна робити висновки з відповідей на такі запитання:

- Чи була фірма послідовною в реалізації стратегії діяльності?

- Яким є обличчя фірми серед інших фірм у зазначеній галузі?

- Чи залучає фірма відомих фахівців?

- Наскільки відповідають товари й послуги фірми її рекламі?

Після одержання відповідей на ці запитання виявляються сильні й слабкі сторони в роботі з кадрами, визначаються проблеми, що вимагають негайної уваги з боку вищого керівництва у стратегічному плануванні.

### **3.5 Визначення критичних точок організаційного середовища**

Ознайомившись із загальною будовою організаційного середовища, фірма повинна виділити із сукупності її елементів ті, які є для неї найбільш важливими. Інакше кажучи, вже на початковому етапі фірма повинна визначити **межі аналізу середовища**.

На встановлення зазначених меж впливають такі основні фактори:

- число й характер критичних точок, тобто найбільш значущих елементів середовища (змінюються від організації до організації);

- аналіз середовища обмежений часовими рамками: у короткому періоді фірма в багатьох випадках може зосередитися лише на тих елементах, які критично впливають на її поточне функціонування, тобто на елементах робочого середовища, у тривалому періоді у фірми з'являється можливість досліджувати загальний характер зовнішнього середовища.

Як показує перший фактор, у кожної організації є свій комплекс критичних точок. Він залежить від розміру організації, характеру її діяльності, обраних нею цілей, географічних, історичних та інших особливостей.

Розміри організації неоднозначно впливають на встановлення кола значущих факторів зовнішнього середовища.

З одного боку, велика організація має можливість більшого контролю над навколишнім середовищем, ніж невелика. Вплив великої фірми на навколишнє середовище може, певною мірою, нейтралізувати вплив зовнішнього світу на її діяльність. Тому ціла низка елементів зовнішнього середовища здається великій організації менш значущою, ніж дрібній (наприклад, у неї, як правило,

стабільні, добре налагоджені контакти з постачальниками, вона менш уразлива перед конкурентами, має серйозні фінансові переваги в плані освоєння нових технологій і т. д.).

З іншого боку, великі фірми, *по-перше*, менш рухливі й гнучкі, ніж невеликі, а тому повинні добре орієнтуватися в навколишньому середовищі, для того щоб зуміти заздалегідь пристосуватися до майбутніх змін. Великі фірми несуть більшу соціальну відповідальність перед внутрішніми учасниками, споживачами, суспільством у цілому. *По-друге*, великі фірми можуть розширити аналіз зовнішнього середовища порівняно із дрібними у зв'язку з наявністю у них серйозного економічного потенціалу. Великій фірмі вже в поточному, короткому періоді стає можливим провести аналіз не лише робочого, а й загального середовища.

Цей фактор відбито в табл. 3.2.

**Характер діяльності** фірми також більшою мірою впливає на оцінку факторів середовища й вибір критичних точок. У табл. 3.3 показано, як реагують дві великі фірми різного профілю на ті самі фактори зовнішнього середовища.

**Цілі** діяльності фірми, у свою чергу, визначають специфіку критичних точок організаційного середовища. Якщо загальним напрямком діяльності обраний розвиток, фірма повинна добре знати стан справ у галузі, куди вона збирається впровадитися з новими товарами, своїх майбутніх конкурентів і покупців, динаміку технологічних змін та ін. Якщо ж фірма прагне до виживання за рахунок відмови від випуску неконкурентоспроможних товарів, їй слід краще ознайомитися з юридичними аспектами проблеми, формами регулювання відносин із «працею» – найманими робітниками й т. п.

Таблиця 3.2 – Значення аналізу елементів організаційного середовища для організацій різних розмірів

Розмір організації	Ступінь значущості рівнів у короткому періоді		
	високий	середній	низький
Дуже велика (мультинаціональна компанія)	Внутрішнє Робоче Загальне	-	-
Велика (національний гігант)	Внутрішнє Робоче Загальне	-	-
Середня	Внутрішнє Робоче	Загальне	-
Маленька	Внутрішнє Робоче	-	Загальне
Дуже маленька	Внутрішнє Робоче	-	Загальне

**Історичний період.** Протягом минулого й першої половини нинішнього століть фірми працювали в умовах стабільних і майже не підданих змінам ринків. Усе, що відбувалося в зовнішньому середовищі, не здавалося настільки істотним для фірми. Тому економічні організації діяли як замкнені на собі, *закриті системи*, які були стурбовані лише своїми внутрішніми проблемами. Пристосування до зовнішніх умов сприймалося фірмою як зайва розкіш – адже ринки були недостатньо насичені товарами, існували більші можливості для зростання, проблеми конкурентної боротьби не стояли так гостро, як за нинішніх умов.



Таблиця 3.3 – Значення факторів зовнішнього середовища для фірм із різними виробничими профілями

Фактори зовнішнього середовища	Значення фактора для визначення стратегічних позицій	
	Великий виробник телефонного устаткування	Велика нафтова компанія
Величина державних капіталовкладень	дуже високе	високе
Технологічні зміни	дуже високе	нижче середнього (за винятком електромобілів)
Соціальні зміни	високе (навички телефонного спілкування)	високе (наявність особистих автомобілів)
Забруднення навколишнього середовища	низьке	високе
Політичні ризики (у країнах Близького Сходу)	низьке	високе

Останніми десятиліттями різко зріс вплив зовнішнього середовища, і бізнес змушений поєднувати аналіз внутрішніх проблем з особливо уважним підходом до зовнішніх аспектів своєї діяльності. Більшість сучасних ринків перенасичена товарами, конкуренція у пропозиції продуктів і послуг досягла особливої гостроти, правилом стало швидке відновлення товарних ринків і пов'язані з ним технологічні зміни. Невід'ємним елементом сьогоднішньої господарської діяльності стає глобалізація бізнесу, набуття ним міжнародного характеру. Особливе значення для діяльності фірми набуває соціально-політична динаміка.

Сучасні економічні організації – це *відкриті системи*, внутрішня стабільність яких залежить від умов зовнішнього середовища.

Як з погляду внутрішніх і зовнішніх аспектів можна оцінити *середовище української економічної організації*?

З одного боку, чим менш розвинений ринок, тем менш насичений він товарами; чим більший ступінь його монополізації, тим слабкішим є врахування діючими на цьому ринку фірмами факторів зовнішнього середовища. Для величезної кількості невеликих, переважно комерційних фірм, проблема насиченого, гостроконкурентного ринку сьогодні стає актуальною, і ці організації повинні досить уважно враховувати фактори зовнішнього середовища.

З іншого боку, для *будь-якої* фірми, як великого монополіста, так і дрібного комерційного банку, проблема зовнішнього середовища дуже актуальна через вплив трьох глобальних факторів:

– політичного – у різних політичних сил, що прагнуть до влади, різне ставлення до бізнесу, не лише, наприклад, у питаннях непрямого регулювання ділової сфери (податкові ставки, кредитні відносини й т. д.), а й в основному підході, що визначає співвідношення державного й приватного бізнесу, сфери підприємницької діяльності, можливість прямого контролю над фірмами;

– соціального – різке розшарування населення за рівнями доходів призвело до стискання первинного, споживчого попиту на ринках кінцевих продуктів. Це спричиняє скорочення вторинного попиту, тобто попиту фірм, підприємств на ринках економічних ресурсів – засобів виробництва, сировини і т. д. Крім того, соціальне розшарування означає створення різних сегментів споживчого ринку – ринку для багатих і ринку для бідних, що ставить проблему вибору підприємством своєї товарної

політики;

– економічного, коли ситуація спаду в українській економіці істотно погіршила перспективи зростання українських підприємств, знизила можливості нагромадження капіталу, необхідного для нових вкладень.

Коли визначені найбільш значущі фактори середовища організації, необхідно одержати про них усю можливу інформацію.

**Техніка формування бази даних.** Визначення інформації про критичні точки середовища можна здійснити такими способами:

– *сканування* середовища (пошук уже сформованої інформації, тієї, що існує в ретроспективі);

– *моніторинг* середовища (відстеження поточної інформації);

– *прогнозування* (спроби створити інформацію про майбутній стан середовища). Відстеження інформації здійснюється в рамках трьох головних типів систем одержання інформації.

1. Іррегулярні системи. Поширені в дослідженнях особливих ситуацій. Діють звичайно в умовах тривалої кризи середовища (наприклад, як нестача енергії, або політичне потрясіння, викликане відставкою уряду). Фокусуються в минуле, щоб знайти події, подібні даним. Можуть бути застосовані для короткострокової реакції на кризу в організації.

2. Регулярні (періодичні) системи. Для них характерний щорічний огляд подій. Результати періодичних досліджень застосовуються менеджментом під час прийняття робочих рішень. Тут також переважає ретроспективний момент, хоча проявляється деяка увага до майбутнього.

3. Системи безперервного огляду. Постійно

досліджують значущі елементи середовища організації. Більшою мірою орієнтовані на майбутнє. Використовують методи прогнозування. Їхнє застосування обмежене нестачею коштів в організації, а також браком інформації.

**Характер інформації про середовище, необхідної для розроблення стратегії.** Перш ніж приступити до пошуку інформації, фірма повинна визначити коло питань з кожного зі значущих елементів внутрішнього й зовнішнього середовища (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Приклад переліку ознак для характеристики внутрішнього середовища

<b>Виробництво</b>	Розміри та потужності Тип та вік обладнання. Джерела поставок. Тенденції продуктивності. Інноваційні можливості. Нормування робіт. Рівень браку
<b>Маркетинг</b>	Номенклатура продукції Якість продуктів. Розміри і частка ринку. Якість маркетингових досліджень. Ефективність застосування реклами. Організація продажів і сервісу
<b>Фінанси</b>	Активи Валові накопичення. Дохідність. Джерела грошових надходжень. Показники балансу
<b>Управління персоналом</b>	Програми навчання Процедури залучення та відбору кадрів. Аналіз трудових операцій. Змістовність роботи. Система винагороджень
<b>Організаційна структура. Влада та лідерство</b>	Характер делегування повноважень Тип організаційної структури. Відносини між менеджерами та робітниками. Характер влади. Ефективність менеджменту

Аналогічним способом можна скласти перелік питань для огляду зовнішнього середовища.

Оцінка інформації є заключним етапом аналізу організаційного середовища. Підсумки оцінки використовуються як основа для стратегічного аналізу й визначення можливих варіантів стратегії.

Основною метою оцінки інформації є з'ясування негативних і позитивних впливів середовища на майбутню діяльність фірми.

Існує кілька поширених методів оцінки. Серед них метод «5 x 5». Метод «5 x 5» для визначення найбільш значущих елементів зовнішнього середовища був запропонований у 1984 р. М. Месконом [47]. Він містить у собі п'ять питань про п'ять факторів зовнішнього середовища.

1. Якщо ви маєте інформацію про фактори зовнішнього середовища, назвіть хоча б 5 із них.

2. Які 5 факторів зовнішнього середовища становлять для вас найбільшу небезпеку?

3. Які 5 факторів із планів конкурентів вам відомі?

4. Якщо ви вже визначили напрямок стратегії, які 5 факторів могли б стати найбільш важливими для досягнення ваших цілей?

5. Назвіть 5 зовнішніх просторів, що передбачають можливість змін, які могли б стати сприятливими для вас.

Для того щоб дати достовірні відповіді на кожне з 5 питань, необхідно зібрати вже існуючу інформацію про організаційне середовище й спробувати дати прогнози її майбутнього стану.

Інший метод оцінки може становити перелік із чотирьох питань, що містить основні критерії оцінки впливу кожного значущого фактора середовища на майбутнє організації.

1. Як (позитивно або негативно) даний фактор може

вплинути на становище організації?

2. Яка ймовірність посилення цього фактора, чи можна буде його простежити?

3. Наскільки великим буде вплив фактора на організацію?

4. Коли вплив цього фактора на організацію може ослабнути? Найближчим часом? У середньостроковому періоді? Через тривалий час?

Відповіді на ці запитання надані матрицею «імовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію» (рис. 3.2), запропонованою Дж. Х. Вілсоном [47].

Вплив	Імовірність		
	Висока	Середня	Низька
Високий	високе значення фактора	значення фактора	низьке значення фактора
Середній	високе значення фактора	значення фактора	низьке значення фактора
Низький	середнє значення фактора	значення фактора	низьке значення фактора

Рисунок 3.2 – Матриця «імовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію»

Якщо відповідно до матриці значення фактора виявляється високим, йому повинна бути приділена особлива увага під час розроблення стратегії.

У зовнішньому середовищі постійно проходять процеси змін. Одна частина цих процесів відкриває нові можливості для підприємства, створює для нього сприятливі умови. Інша частина, навпаки, створює додаткові труднощі та обмеження. Щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, фірма повинна прогнозувати труднощі й нові можливості. Тому під час стратегічного планування, вивчаючи зовнішнє середовище, необхідно з'ясувати, які загрози і які можливості приховує у собі

зовнішнє середовище.

Однак для того щоб справлятися із загрозами й використовувати можливості, не досить лише знати їх. Можна знати про загрозу, але не мати можливості протистояти їй. Можна знати про нові можливості, що відкриваються, але не мати потенціалу для їх реалізації й, отже, не зуміти їх використовувати. Цей потенціал характеризує сильні й слабкі сторони фірми, можливість її успішного існування. Тому при аналізі внутрішнього середовища необхідно виявити, які сильні й слабкі сторони мають окремі структурні підрозділи фірми й фірма в цілому.

Таким чином, проведений у стратегічному плануванні аналіз спрямований на виявлення загроз і можливостей, які можуть виникнути в зовнішньому середовищі стосовно фірми, сильних і слабких сторін, які має фірма. Саме для розв'язання цього завдання й розроблені певні прийоми аналізу середовища, які застосовуються у стратегічному плануванні.

Застосовуваний для аналізу середовища метод SWOT (аббревіатура від перших букв англійських слів: Strength (сила), Weak (слабкість), Opportunity (можливості), Threat (загрози)) є досить широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища. Метод SWOT дає можливість установити зв'язки між сильними й слабкими сторонами, які властиві організації, зовнішніми загрозами й можливостями. Методологія припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей, а потім зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для визначення стратегії фірми (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Оцінка факторів середовища

Фактор середовища	Сила	Слабкість	Можливості	Загрози
I. Внутрішнє середовище				
1.1) компетентність персоналу;	X			
1.2) наявність фінансових ресурсів;	X			
1.3) конкурентна позиція, що погіршується		X		
II. Зовнішнє середовище				
2.1) уряд вводить більш високі мита;				X
2.2) пільгове оподаткування;			X	
2.3) одержання держзамовлення			X	

\*X – оцінка події в рамках методу SWOT.

Після того як конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей складений, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для цього складається матриця SWOT, показана на рис. 3.3.

У лівій частині матриці виділяють два розділи (сильні сторони, слабкі сторони), до яких вписують всі виявлені на першому етапі аналізу сильні й слабкі сторони організації. У верхній частині матриці також виділяють два розділи (можливості й загрози), у які вписують усі виявлені можливості й загрози.

На перетині розділів утворюються чотири поля:

- поле «СІМ» (сила й можливості);
- поле «СІЗ» (сила й загрози);



- поле «СЛМ» (слабкість і можливості);
- поле «СЛЗ» (слабкість і загрози).

	Можливості 1. 2. 3.	Загрози 1. 2. 3.
Сильні сторони 1. 2. 3.	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
Слабкі сторони 1. 2. 3.	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»

Рисунок 3.3 – Матриця «SWOT» [18]

На кожному із цих полів дослідник повинен знайти парні комбінації й виділити ті, які повинні бути враховані під час розроблення стратегії поведінки організації.

На основі аналізу складових поля «СІМ» потрібно розробляти стратегію використання сильних сторін організації для того, щоб одержати віддачу від можливостей, які з'явилися в зовнішньому середовищі.

Для тих пар, які виявилися на полі «СЛМ», стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати подолати наявні в організації слабкості.

Якщо пари перебувають на полі «СІЗ», то стратегія повинна припускати використання сили організації для усунення загроз.

Нарешті, для пар, що перебувають на полі «СЛЗ», організація повинна виробити таку стратегію, яка дозволила б їй позбутися слабких сторін і спробувати

запобігти виниклій загрозі.

Розробляючи стратегії, потрібно пам'ятати, що можливості й загрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористані можливості можуть стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Або, навпаки, вдало відвернена загроза може створити в організації додаткову сильну сторону в тому разі, якщо конкуренти не усунули цю загрозу.

Для успішного застосування методології SWOT аналізу оточення організації важливо вміти не лише розкрити загрози й можливості, а й спробувати оцінити їх із погляду того, наскільки важливим для організації є врахування у стратегії своєї поведінки кожної з виявлених загроз і можливостей.

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис. 3.4). Ця матриця будується в такий спосіб: зверху відбивається ступінь впливу можливості на

		Вплив можливостей		
		Сильний	Помірний	Малий
Імовірність використати можливість	Висока	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВМ»
	Середня	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «СМ»
	Низька	Поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НМ»

Рисунок 3.4 – Матриця впливу можливостей [18]

діяльність організації (сильний вплив, помірний вплив,

малий вплив); збоку вказується ймовірність того, що організація зможе скористатися можливістю (висока ймовірність, середня ймовірність, низька ймовірність).

Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля «ВС», «ВУ» та «СС», мають велике значення для організації, і їх потрібно обов'язково використовувати.

Можливості, що потрапляють на поля «СМ», «НП» та «НМ» практично не заслуговують на увагу організації.

Стосовно можливостей, що потрапили на решту полів, керівництво повинне прийняти позитивне рішення про їх використання, якщо в організації є достатньо ресурсів.

Схожа матриця складається для оцінки загроз (рис. 3.5). Зверху відбиваються можливі наслідки для організації, до яких може призвести реалізація загрози (руйнування, критичний стан, важкий стан, «злегка забиті місця»). Збоку вказується ймовірність того, що загроза буде реалізована (висока ймовірність, середня ймовірність, низька ймовірність).

Ті загрози, які потрапляють на поля «ВР», «ВК» і «СР», становлять дуже велику небезпеку для організації й вимагають негайного й обов'язкового усунення.

Загрози, що потрапили на поля «ВВ», «СК» і «НР», також повинні перебувати у полі зору вищого керівництва й бути усунуті в першу чергу.

До загроз, що перебувають на полях «НК», «СВ» і «НВ», потрібен уважний підхід.

Поряд із методами вивчення загроз, можливостей, сильних і слабких сторін організації для аналізу середовища може бути застосований метод складання її профілю. Його доцільно застосовувати для визначення профілю макрооточення, безпосереднього оточення й внутрішнього середовища. За допомогою цього методу

вдається оцінити відносну значущість для організації окремих факторів середовища.

		Вплив загроз		
		Руйнування	Критичний стан	Важкий стан
Імовірність реалізації загрози	Висока	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВВ»
	Середня	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СВ»
	Низька	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НВ»

Рисунок 3.5 – Матриця загроз [47]

Метод визначення профілю середовища полягає в такому. У таблицю профілю середовища (табл. 3.6) виписують окремі фактори середовища. Кожному з факторів експертним способом дають:

а) оцінку його важливості для галузі за шкалою: 3 – сильне значення, 2 – помірне значення, 1 – слабе значення;

б) оцінку його впливу на організацію за шкалою: 3 – сильний вплив, 2 – помірний вплив, 1 – слабкий вплив, 0 – відсутність впливу;

в) оцінку спрямованості впливу за шкалою: +1 – позитивна спрямованість; -1 – негативна спрямованість.

Три експертні оцінки перемножуються і виходить інтегральна оцінка, що показує ступінь важливості фактора для організації. За цією оцінкою керівництво може визначити, які з факторів середовища мають більше

значення для фірми при складанні стратегічного плану.

Таблиця 3.6 – Профіль середовища [18]

Фактори середовища	Важливість для галузі (А)	Вплив на організацію (В)	Спрямованість впливу (С)	Ступінь важливості $D = A \cdot B \cdot C$
1	2	3	4	5

### Контрольні запитання

1. Класифікація оточення організації, підприємства.
2. Для чого проводиться оцінка зовнішнього середовища?
3. Назвіть способи спостереження зовнішнього середовища.
4. Фактори впливу на організацію, підприємство.
5. Безпосереднє оточення підприємства та його складові.
6. Як впливають конкуренти на діяльність підприємства?
7. Для чого потрібен аналіз внутрішнього середовища підприємства, організації?
8. Сфери аналізу внутрішнього середовища підприємства.
9. Що таке критичні точки для організації, підприємства?
10. Техніка формування даних про внутрішнє й зовнішнє середовище підприємства, організації.

## 4 ПРОГНОЗУВАННЯ

### 4.1 Прогнозування розвитку фірми

В умовах ринкової економіки істотно зростає роль такої процедури стратегічного планування, як прогнозування. Це пов'язано із двома найважливішими обставинами. По-перше, з тим, що ринкова економіка, ринкове господарство відрізняються постійними коливаннями кон'юнктури, які безпосередньо відбиваються на доходах і долі кожного продавця й покупця товарів або послуг. Щоб не допускати великих, часом непоправних помилок, потрібно оцінювати можливі альтернативи ринкової динаміки, поведінки контрагентів і конкурентів на внутрішньому й зовнішньому ринках. Саме тому стратегічне прогнозування стає необхідним елементом формування ринкової стратегії й тактики на будь-якому рівні господарювання – від індивідуального виробника, комерційних організацій і їх асоціацій до суспільства в цілому. По-друге, у ринковому господарстві стратегічне прогнозування є вихідним пунктом під час обґрунтування проектів довгострокових програм і планів. Це пов'язано з тим, що багато процесів, які виступають як найважливіші фактори відтворення, охоплені програмами й планами (природні процеси й залежні від них коливання продуктивності сільського господарства, зміни кількості й структури населення країни й насамперед його економічно активної частини, попит на товари й послуги на внутрішньому і зовнішньому ринках тощо), мають надзвичайно високий ступінь невизначеності. Тому можна лише прогнозувати їх динаміку й вплив на соціально-економічний розвиток.

У чому ж полягає сутність, зміст і функції

стратегічного прогнозування? *Прогнозування – це найважливіша процедура стратегічного планування розвитку національної економіки в цілому, її окремих ланок і структурних елементів.* Воно є однією з форм планової діяльності, що полягає в науковому передбаченні стану об'єкта прогнозування в певний момент майбутнього. Воно базується або на аналізі тенденцій соціально-економічного розвитку об'єкта за відповідний (звичайно дво-, трикратний) порівняно з періодом прогнозу період у минулому й екстраполюванні цих тенденцій (генетичний підхід) або на використанні нормативних розрахунків (нормативний або цілепокладальний підхід). Змістом стратегічного прогнозування є розроблення селективних, довгострокових і середньострокових прогнозів, що стосуються національної економіки в цілому, її складових підсистем і елементів [58].

*Під стратегічним прогнозом розуміють емпіричне або науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта прогнозування в майбутньому, про альтернативні шляхи й строки його здійснення [88].*

Стратегічне прогнозування є найважливішою сполучною ланкою між теорією й практикою регулювання всіх галузей життя суспільства, підприємницьких структур. Воно виконує дві найважливіші функції. Перша з них – **передбачувальна**. Іноді її ще називають описовою. Друга, безпосередньо пов'язана з першою, – **наказова**, що сприяє оформленню прогнозу в план діяльності.

**Передбачувальна** функція полягає в описі можливих або бажаних перспектив, станів об'єкта прогнозування в майбутньому.

**Наказова** функція стратегічного прогнозування полягає в підготовці проектів вирішення різних проблем плануванні, використанні інформації про майбутнє в

цілеспрямованій діяльності різних суб'єктів управління.

Процес і результати прогностичної діяльності можуть використовуватися у двох найважливіших напрямках: теоретико-пізнавальному й управлінському. Теоретико-пізнавальне призначення стратегічного прогнозування полягає: у вивченні й удосконалюванні методології та методики роботи зі складання прогнозів; у виявленні тенденцій у розвитку національної економіки й у системі соціальних відносин; факторів, що сприяють виникненню і їх існуванню, можливих змін цих факторів, а відповідно й самих тенденцій. Управлінський аспект стратегічного прогнозування – використання прогнозів економічного й соціального розвитку суспільства для створення необхідних передумов, що забезпечують підвищення наукового рівня управлінських рішень, що готуються. Ці передумови містять: науковий аналіз тенденцій у перебігу соціально-економічних процесів; варіантне передбачення майбутнього розвитку національної економіки, що враховує як тенденції, що склалися, так і намічені цілі; оцінку можливих наслідків прийнятих рішень; обґрунтування напрямків соціально-економічного й науково-технічного прогресу.

Поліструктурний (множинний) характер проблем, розв'язуваних сучасною державою, її окремими підсистемами, а також безпосередньо суб'єктами господарювання породжують необхідність розроблення цілої системи прогнозів. Оскільки складання кожного виду прогнозу має свої особливості, виникає потреба в побудові типології (класифікації) прогнозів. Вона може будуватися залежно від різних критеріїв і ознак, цілей, завдань, об'єктів прогнозування й методів його організації. До найбільш важливих із них належать: масштаб прогнозування, час попередження, характер об'єкта, функція прогнозу.



За масштабом прогнозування виділяють:

а) макроекономічні (розвиток національної економіки в цілому) і структурні (міжгалузеві й міжрегіональні) прогнози;

б) прогнози розвитку окремих комплексів національної економіки (паливно-енергетичного, агропромислового, інвестиційного, виробничої й соціальної інфраструктури, фінансово-кредитного і т. д.);

в) прогнози галузеві й регіональні;

г) прогнози діяльності суб'єктів господарювання і їх асоціацій, а також окремих виробництв і продуктів.

За часом і характером проблем, що вирішуються, прогнози підрозділяються на:

а) стратегічні й тактичні;

б) оперативні;

в) короткострокові;

г) середньострокові;

д) довгострокові;

е) далекостроківі.

Стратегічні прогнози мають своєю метою передбачення найважливіших характеристик (параметрів) формування об'єктів управління у середньостроковій і довгостроковій перспективах. Оперативні призначені для виявлення можливостей під час вирішення конкретних проблем стратегічних прогнозів у поточній діяльності й короткострокових перспективах. Оперативний прогноз має період попередження до одного місяця; короткостроковий – від 1 місяця до 1 року; середньостроковий – від року до п'яти років; довгостроковий – від 5 до 15 – 20 років; далекостроківі – понад 15 – 20 років.

Розподіл прогнозів залежно від характеру досліджуваних об'єктів, пов'язаний з різними аспектами відтворювального процесу. За цією ознакою виділяють такі види прогнозів: розвиток економічних, соціальних і

внутрішньополітичних відносин; соціально-економічних передумов і наслідків НТП; динаміки розвитку національної економіки (її темпів, факторів і структури); відтворення населення, стан ринку праці, підготовки кадрів; економічного використання природних ресурсів і стану природного середовища; рівня і якості життя населення, доходів і цін; розвиток фінансово-кредитних відносин; відтворення основного капіталу й обсягу інвестицій у нього; зовнішньоекономічних зв'язків, міжнародних відносин.

За можливим впливом підприємства на майбутнє прогнози бувають: **активні** (активні дії з проектування майбутнього, реальний вплив на зовнішнє середовище) та **пасивні** (підприємство не намагається впливати на середовище, в якому функціонує).

За критерієм складності розрізняють прогнози: **надпрості, прості, складні, надскладні**. Ці прогнози відрізняються наявністю взаємозв'язаних змінних у їх описі: в надпростому прогнозі відсутні істотні взаємозв'язки, в надскладному – взаємозв'язки тісні (з коефіцієнтом кореляції близьким до 1).

За ступенем детермінованості об'єкта прогнози можуть бути: **детермінованими**, тобто без істотних втрат інформації в описуванні умов; **стохастичними**, в яких потрібен облік випадкових величин; **змішаними**, що містять характеристики обох вищезгаданих прогнозів.

За критерієм характеру розвитку об'єкта в часі розрізняють прогнози: **дискретні**, для яких характерний тренд із стрибкоподібною зміною у фіксовані періоди часу; **аперіодичні**, для яких характерна неперіодична функція часу; **циклічні**, для яких характерна періодична функція часу.

За ступенем імовірності настання подій: **інваріантні** (підприємство розраховує на високий ступінь визначеності

майбутнього середовища і, відповідно, до якого розробляються декілька варіантів розвитку подій зовнішнього середовища); **варіантні** (ґрунтуються на припущенні про певну невизначеність майбутнього середовища, відповідно до якого розробляють декілька варіантів розвитку подій зовнішнього середовища).

За критерієм кількісної оцінки розрізняють прогнози: **інтервальні, точковий.**

Інтервальний прогноз подають у вигляді довірчого інтервалу. Точковий прогноз подають результатом у вигляді одного значення характеристики об'єкта у майбутньому.

За критерієм масштабності об'єкта розрізняють прогнози: **сублокальні, локальні, суперлокальні (субглобальні), глобальні.**

Три останні види прогнозів більш характерні для регіону, країни (декількох країн) [22; 88; 90].

Методологія наукового економічного передбачення містить сукупність принципів, методів і показників, що використовуються в процесі прогнозування та планування. Більш детально методологію прогнозування можна подати таким чином.

Принципи прогнозування характеризують основні вихідні положення або ідею теорії. До основних принципів прогнозування відносять: узгодженість, варіантність, безперервність, верифікованість, або визначення достовірності, та ефективність [59].

*Системність* у прогнозуванні означає вимогу взаємоузгодженості та співвідлеглості об'єкта, фону та елементів прогнозування. *Узгодженість* у прогнозуванні означає необхідність узгодження пошукових і нормативних прогнозів різних ознак (природи) та різних строків упередження часу. *Варіантність* у прогнозуванні означає вимогу розроблення варіантів прогнозів, виходячи

із варіантів прогнозного фону. Принцип *безперервності* змушує проводити корекцію прогнозу у міру надходження нової інформації про об'єкт прогнозування. *Верифікованість* означає потребу в достовірності, точності та обґрунтованості прогнозу. *Ефективність* (або рентабельність) прогнозування визначає необхідність перевищення економічного ефекту від використання прогнозу над витратами з його розроблення.

Основні вихідні положення теорії прогнозування не вичерпуються наведеними принципами. Певні вимоги висуваються і до розроблення окремих елементів прогнозу. Так, один із елементів прогнозування – аналіз – повинен проводитися з урахуванням таких принципів, як природна специфічність, оптимізація опису об'єкта прогнозування, аналогічність тощо.

В умовах розвитку ринкових відносин в економіці, коли відсутня в повному обсязі необхідна інформація про попит на послуги, коли неможливо передбачити поведінку не лише конкурентів, а й партнерів, коли необхідно приймати рішення, що забезпечують не стільки розвиток, скільки виживання підприємства (фірми), особливо гостро постає потреба в знанні методів прогнозування.

Для більш чіткого уявлення про прогностику розглянемо різні поняття, що входять до сфери прогнозу, а саме: пророкування, передбачення і сам прогноз.

Пророкування – це свого роду ворожіння про можливий стан об'єкта або процесу в майбутньому. Це екстраполяція минулого, що базується на фундаментальному припущенні про збереження в майбутньому всіх основних чинників дійсності.

Передбачення – це вже виконане на базі інтуїції розроблення можливих рішень – стратегій розвитку об'єкта чи процесу в майбутньому.

Прогноз – це судження про можливий стан об'єкта в

майбутньому, шляхи і терміни його здійснення.

Можливі різновиди прогнозів можна подати в такому вигляді [58]:

- економічні прогнози, що носять переважно загальний характер, служать для опису стану економіки в цілому, підприємства, фірми, компанії або з конкретних видів продукції (послуг);
- прогнози розвитку технології, спрямовані на оцінку перспектив розвитку технологій;
- прогнози стану ринку, що використовуються для аналізу динаміки зміни попиту на продукцію (послуги), а також динаміки зміни доходів юридичних і фізичних осіб, що формують попит у різних сегментах ринку;
- соціальне прогнозування, що відбиває мотивацію і ставлення людей до різних суспільних явищ.

Прогностика базується на використанні спеціальних методів, що дозволяють здійснити досить раціональний і точний прогноз. Однак на практиці керівники деяких підприємств (фірм) нехтують ними і використовують різні підходи, прийоми та принципи, що дозволяють, на їхню думку, ніби відмовитися від використання методів прогнозування.

Розглянемо деякі з цих підходів і принципів з позицій правомірності їх застосування [58].

1. Підхід із позицій «відсутність прогнозу» означає, що розгляд майбутнього здійснюється наосліп. Усі рішення, пов'язані з розвитком, намагаються приймати безвідносно до їх майбутніх наслідків. Має бути зрозуміло, що будь-яка організація, що функціонує на цій основі, в умовах ринку вижити не може. У більшості випадків поняття «відсутність прогнозу» не можна розуміти буквально. В дійсності це означає, що прийнято припущення про постійність зовнішніх умов, і фахівець приймає своє рішення на основі прогнозу про те, що ситуація, при якій

буде реалізоване його рішення, залишиться такою самою, якою вона була в момент розроблення рішення.

2. Принцип «може трапитися все, що завгодно», тобто застосовується такий принцип, виходячи з якого майбутнє розглядається як гра випадку. Вважається, що нічого не можна зробити для розвитку в майбутньому підприємства в бажаному напрямку. Очевидно, що будь-який фахівець, який приймає рішення на основі цього принципу, приречений на невдачу. Будь-яка фірма, що здійснює свою діяльність у ринкових умовах на основі цього принципу, може проіснувати надзвичайно короткий час.

3. Принцип «славне минуле» означає, що при ухваленні рішення робиться наголос на методи, використовувані в минулому, з надією на минуле та ігноруванням майбутнього. Мовляв, так жили наші діди, наші батьки – так повинні жити і ми. Завзята відданість ідеям «славного минулого» в ринкових умовах за припущення про те, що воно гарантує настання «славного майбутнього», призводить підприємство до неминучої катастрофи. Будь-яка фірма, що концентрує свою увагу на минулій діяльності, замість аналізу перспектив свого розвитку в майбутньому може перетворитися на музейний експонат.

4. Прогнозування «крізь шори». Цей вид прогнозування характеризується такими поняттями, як «вище, швидше і далі» або «більше і краще». Передбачається, що майбутнє буде схожим на минуле, лише рівень розвитку буде більш високим. Цей принцип кращий, ніж попередні, тому визнається неминучість змін, однак при цьому заперечуються інші напрямки розвитку фірми, товариства. Будь-яка фірма, що спирається на цей принцип, у ринкових умовах рано чи пізно потрапить у безвихідь, оскільки ті чи інші непередбачені зміни покладуть край обраному курсу її розвитку.

5. Принцип «рішучі дії». В основу цього підходу

покладено принцип «очікування і дії» – очікується настання тієї чи іншої кризової обстановки, і відразу ж здійснюються заходи щодо пом'якшення її несприятливих наслідків. Результатом такої політики може бути лише зигзагоподібний розвиток фірми замість безпосереднього руху до певної мети. Крім того, цей принцип базується на припущенні, що підприємство (фірма) матиме резерв часу для прийняття ефективних рішень після настання кризової обстановки. Якщо ж цього резерву часу немає, фірма припинить своє існування. За використання цього принципу повністю ігнорується можливість уникнути кризової обстановки, якщо скористатися відповідним прогнозом. Він неприйнятний у ринкових умовах, хоча іноді й використовується.

6. Прогнозування за допомогою «генія». В основу цього методу покладена ідея знаходження «генія» та отримання від нього інтуїтивного прогнозу. Цей метод виключає використання раціональних і точних методів. Прогноз, складений «генієм», неможливо перевірити, що може обернутися для підприємства (фірми), що здійснює свою діяльність в умовах ринку, великими неприємностями.

Таким чином, вищенаведені принципи неприйнятні. Крім того, з позицій ринкової економіки основною вимогою, що ставиться до прогнозу, є не тільки і не стільки вміння передбачити майбутнє, скільки розроблення програм досягнення встановлених на майбутнє орієнтирів (цілей) розвитку фірми, а також важелів управління, що дозволяють спрямовувати діяльність фірми за тим чи іншим варіантом її розвитку, забезпечуючи ефективність її переходу із сьогодення в бажаний майбутній її стан.

## 4.2 Методи прогнозування

Єдиного, універсального методу прогнозування не існує. У зв'язку з величезною різноманітністю прогнозованих ситуацій є і велике різноманіття методів прогнозування (більше 150). У літературі наводяться різні класифікації методів прогнозування. Наприклад, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [62] прогнози поділяють на економічні, соціальні, розвитку конкуренції, а за методами – на кількісні (аналіз часових рядів, причинно-наслідкове моделювання або кореляційні залежності) та якісні (експертні методи). Більшість опублікованих у літературі класифікацій методів прогнозування ґрунтуються на перелічених ознаках.

Наведена класифікація не відбиває сутності методів прогнозування розвитку об'єктів або вирішення проблем. На сьогодні складно виділити конкретний вид прогнозу: економічний, соціальний, технічний, або якийсь інший. В економіці все взаємозв'язане. На основі структурного підходу до управління можна говорити лише про пріоритетні напрямки прогнозу під час вирішення інших аспектів проблеми.

Наприклад, під час прогнозування розвитку технологій пріоритет надається технологічним аспектам за обов'язкового (підкреслюємо) врахування всіх інших аспектів вирішення проблеми: соціальних, екологічних, економічних, організаційних тощо [115].

Іноді методи групуються на основі декількох класифікаційних ознак, але найбільш поширеним є групування методів за ступенем формалізації, вона дозволяє охопити всі відомі методи й залишається відкритою для включення нових, що створюються. За ступенем формалізації методи поділяють на дві великі групи: інтуїтивні, або методи експертних оцінок, і



формалізовані. Інтуїтивні методи прогнозування використовують у тих випадках, коли неможливо врахувати вплив багатьох факторів через значну складність об'єкта прогнозування. В цьому разі використовують оцінки експертів. До групи формалізованих (детермінованих) методів входять дві групи: екстраполяції та моделювання [27].

Серед спеціальних методів прогнозування, що використовуються на практиці, виділяють так звані раціональні та точні методи прогнозування, яким властиві свої переваги і недоліки.

Перевага раціональних методів полягає в тому, що вони доступні для вивчення, можуть бути описані у словесній формі й пояснені. Ці методи забезпечують розроблення такої методики, яку здатний застосувати будь-який фахівець, що пройшов необхідну підготовку.

Перевага точних методів полягає в тому, що вони можуть бути перевірені іншими фахівцями. Під час перевірки можна переконатися у відсутності помилок, а прогноз може бути переглянутий за зміни зовнішніх умов. Перш ніж піднімати питання про використання тих чи інших методів прогнозування, необхідно визначити, що розуміють під якістю прогнозу [58].

З першого погляду може здатися, що «хороший» прогноз – це такий прогноз, який виявився достовірним. Багато дослідників намагається оцінити прогноз на основі такого критерію.

Однак є дві обставини, що перешкоджають застосуванню цього критерію, а саме:

- якість прогнозу неможливо оцінити до настання прогнозованої події;
- не можна ігнорувати метод, за допомогою якого прогнози використовуються для прийняття рішення;

Розрізняють прогнози, які самоздійснюються, та які

самоанулюються.

Прогноз, що самоздійснюється, – це такий прогноз, який виявляється достовірним лише тому, що був зроблений.

Прогноз, що самоанулюється, – це такий прогноз, який стає недостовірним лише тому, що він був зроблений.

Більшість рішень, що приймаються щодня, ґрунтується на прогнозах, які дозволяють частково контролювати результат подій. Кожен, хто приймає рішення, зацікавлений в тому, щоб вплинути на результат події будь-яким можливим для нього способом. Якщо він має справу з прогнозом, бажаним для себе, він буде здійснювати такий контроль, що дозволить цей прогноз реалізувати. Якщо він має справу з прогнозом небажаним, то буде використовувати все, щоб ускладнити його реалізацію. Отже, в результаті події будуть наявні певні елементи прогнозу, який «самоздійснюється», або який «самоанулюється».

Отже, потрібно зазначити, що якість прогнозу не може вимірюватися його достовірністю. Якщо фахівець має справу з прогнозом небажаного для нього результату події і йому вдалося йому запобігти, то тим самим він відкинув зроблений прогноз. Але чи можна на цій підставі стверджувати, що прогноз був помилковим і тому він не має ніякої цінності? Якби прогнозу не було, то фахівець не став би діяти так, як він діяв.

Оскільки на розвиток підприємства (фірми) впливає велика кількість факторів, то їх доцільно класифікувати залежно від ступеня керування ними: на фактори, які абсолютно некеровані (наприклад погода), на фактори, які керовані повністю (наприклад, вибір кольору краватки, вибір професії і т. п.), а також на фактори, які контролюються частково.

Взаємозв'язок між корисністю прогнозу та його достовірністю залежить від ступеня управління ситуацією і

факторами.

1. Якщо немає можливості вплинути на можливий результат, то мета прогнозу полягає в такому:

- максимальне (max) отримання переваг від сприятливого результату;
- мінімізація (min) шкоди від його несприятливого результату.

2. Якщо процес повністю керований, то в такому разі немає необхідності в прогнозі.

3. Якщо процес лише частково контролюється, то в цьому разі необхідний прогноз; його корисність, достатньо велика, навряд чи змусить фахівця щось зробити для підвищення ступеня його достовірності.

Така сама ситуація може виникнути і тоді, коли потрібно добитися сприятливого результату подій на основі прогнозу про те, що такий результат подій у принципі можливий. Цей прогноз був би корисним, але не тому, що він «автоматично» виявився достовірним, а тому, що примусив би виконувати відповідні дії.

Таким чином, показник якості прогнозу залежить не від його достовірності, а від його корисності для рішень.

Важливо визнати, що сам прогноз нічого не дає для майбутнього, тому що він повністю ґрунтується на минулому. Отже, корисність прогнозу для цілей прийняття рішень залежить від обґрунтованості, використовуваної в прогнозі логічної структури і ступеня використання наявної інформації.

Необхідно пам'ятати, що прогнозування – це ризиковане заняття. Ступінь ризику, пов'язаного з прогнозом, залежить від базових передумов. Так, якщо в якій-небудь галузі (за прогнозом) відчувається нестача фахівців, то зростуть заробітна плата і прагнення людей здобути відповідну освіту для роботи в цій галузі. Якщо достатня кількість людей так зроблять, то прогноз

виявиться недостовірним (тобто таким, що «самоанулюється»).

На рис. 4.1 схематично зображений цикл діяльності підприємства (організації) з прогнозування свого розвитку. Як бачимо зі схеми, цей вид діяльності підприємства носить постійний характер [58].

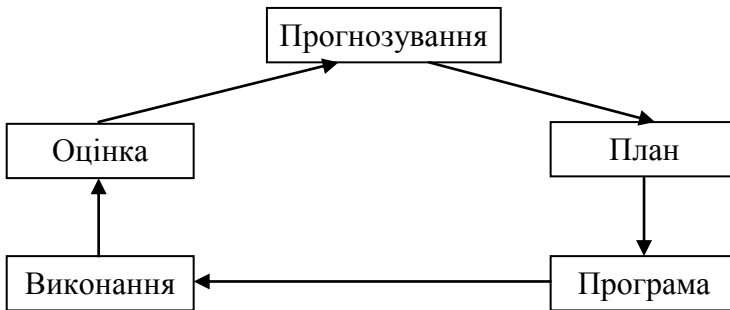


Рисунок 4.1 – Цикл діяльності організації

На практиці кожен етап циклу розвивається безперервно. Прогноз повинен переглядатися в міру надходження нової інформації так само, як й інші елементи цього циклу.

Прогноз є «витратами» в процесі складання планів і прийняття рішень. Цінність прогнозу вимірюється його корисністю в цьому процесі, а саме:

- 1) прогноз визначає межі планування;
- 2) у прогнозі встановлюються реально здійсненні темпи розвитку;
- 3) перелічуються всі наявні варіанти прогнозу;
- 4) прогноз відзначає ті можливості, які за бажання можуть бути реалізовані;
- 5) прогноз забезпечує розроблення вихідних показників для складання плану;
- 6) прогноз є свого роду сигналом, що визначає

можливість у майбутньому продовжувати нинішню діяльність.

*Прогноз* – це ймовірне наукове обґрунтування судження про перспективи, можливі стани того чи іншого явища в майбутньому і про альтернативні шляхи і терміни їх здійснення.

*Мета* – рішення про досягнення можливого результату підприємницької діяльності.

*План* – рішення про прийняття суджень щодо системи заходів, передбачає порядок, послідовність, терміни та засоби їх виконання.

*Програма* – рішення про прийняття дій щодо сукупності заходів, необхідних для реалізації.

*Виконання* – ідеально запропонована дія для досягнення мети.

*Оцінка* – відповідність досягнутого запланованому.

Прогноз не зводиться до спроб угадати деталі майбутнього, його практичне значення зводиться до можливості підвищення за його допомогою ефективності прийнятих рішень.

### **4.3 Типологія прогнозів**

Типологія прогнозів будується за різними критеріями залежно від цілей, завдань, об'єктів, предметів, проблем, методів організації прогнозування і т. д.

Основоположним є проблемно-цільовий критерій, тобто критерій, що визначає, для чого розробляється прогноз.

Розрізняють два типи прогнозів:

- пошукові (дослідні, вишукувальні, трендові, генетичні);
- нормативні (програмні, цільові).

Пошуковий прогноз – це прогноз, за допомогою якого визначається можливий стан явища в майбутньому. Мається на увазі умовне продовження в майбутньому тенденцій розвитку досліджуваного явища в минулому і сьогодні. Такий прогноз відповідає на питання, що найімовірніше відбудеться за умови збереження існуючих тенденцій.

Нормативний прогноз – визначення шляхів і термінів досягнення можливих станів явища, які приймаються в якості цілей.

Такий прогноз відповідає на питання: якими шляхами досягти бажаного.

Пошуковий прогноз будується за певною шкалою можливостей, за якою потім установлюється ступінь імовірності прогнозованого явища.

При нормативному прогнозуванні відбувається такий самий розподіл імовірностей, але вже у зворотному порядку: від заданого стану до спостережуваних тенденцій.

Цільовий прогноз – прогноз бажаних станів – відповідає на питання: що саме бажано й чому.

У цьому разі відбувається побудова за певною шкалою можливостей суто оцінної функції:

- небажано;
- менш бажано;
- бажано;
- більш бажано;
- найбільш бажано.

Плановий прогноз відповідає на питання: як, у якому напрямку орієнтувати планування для ефективного досягнення поставлених цілей.

Програмний прогноз відповідає на питання: що конкретно необхідно, щоб досягти бажаної мети. Для відповіді на нього важливі й пошукові, й нормативні

прогнозі розробки. Перші виявляють проблеми, які потрібно вирішити, щоб реалізувати програму, другі визначають умови реалізації.

Програмне прогнозування повинне сформулювати гіпотезу про можливі взаємовпливи різних факторів, вказати гіпотетичні строки й черговість досягнення проміжних цілей на шляху до головної.

Проектний прогноз відповідає на питання: як це може виглядати. Проектні прогнози покликані сприяти відбору оптимальних варіантів перспективного проектування.

Організаційний прогноз відповідає на питання, в якому напрямі орієнтувати рішення для досягнення мети. Зіставлення результатів пошукових і нормативних розробок повинне охоплювати весь комплекс організаційних заходів.

За періодом упередження (проміжку часу, на який розрахований прогноз) розрізняють:

- оперативний (поточний) прогноз;
- коротко-, середньо-, довго- та далекостроківі (наддовгострокові) прогнози.

Оперативний прогноз – це прогноз, розрахований на перспективу, протягом якої не очікується істотних змін об'єкта дослідження (ані кількісних, ані якісних).

Короткостроковий прогноз розраховується на перспективу, протягом якої очікуються лише кількісні зміни.

Довгостроковий прогноз – на період не лише кількісних, а й переважно якісних змін.

Середньостроковий прогноз охоплює перспективу між коротко- і довгостроковими з переважанням кількісних змін над якісними.

Далекостроківий прогноз – це прогноз на перспективу, коли очікуються настільки значні якісні зміни, що, по суті, можна говорити лише про

найзагальніші перспективи розвитку природи і суспільства.

Оперативні прогнози містять кількісні оцінки:

- короткострокові – загальні кількісні оцінки;
- середньострокові – кількісно-якісні;
- довгострокові – якісно-кількісні;
- далекострокові – загальні якісні оцінки.

Тимчасова градація прогнозів є відносною і залежить від характеру і мети прогнозу.

У соціально-економічних прогнозах встановлений такий часовий масив:

- оперативні прогнози – до 1 місяця;
- короткострокові – до 1 року;
- середньострокові – до 5 років;
- довгострокові – до 15 – 20 років;
- далекострокові – понад 20 років.

#### **4.4 Інструментарій прогнозування**

Спочатку прогнозування в рамках фірми виникло як передбачення її економічного стану залежно від впливу як зовнішніх по відношенню до фірми, так і внутрішніх факторів. Пізніше фірми освоїли технологічне і соціально-політичне прогнозування.

В основу прогнозування покладені три взаємодоповнювальних джерела інформації про майбутнє:

- оцінка перспектив розвитку на основі досвіду, найчастіше за допомогою аналогії з досить добре відомими подібними явищами і процесами;
- умовне продовження в майбутньому (екстраполяція) тенденцій, закономірності розвитку яких у минулому і сьогодні добре відомі;
- модель майбутнього стану того чи іншого явища,



процесу, побудована відповідно до очікуваних або бажаних змін низки умов, перспективи розвитку яких досить добре відомі.

Відповідно до них умовно існують три взаємодоповнювальні способи розроблення прогнозів:

- анкетування, тобто опитування населення, експертів з метою упорядкувати суб'єктивних оцінок прогнозного характеру, так звані методи експертних оцінок;
- екстраполювання і інтерполяція, тобто побудова динамічних рядів розвитку показників прогнозованого явища, так звані методи статистичного прогнозу;
- моделювання, тобто побудова пошукових і нормативних моделей з урахуванням імовірної або бажаної зміни прогнозованого явища.

Прогнозування здійснюється за допомогою певних інструментів, серед яких основними можна вважати:

- методи експертних оцінок;
- нормативні методи;
- економіко-математичні методи;
- статистичні методи.

**Метод експертних оцінок** може застосовуватися за недостатності статистичних даних, за відсутності кількісних способів виміру об'єкта, за часових обмежень, а також для підтвердження або зіставлення з прогнозами, що одержані іншими методами.

Основна ідея прогнозування на основі експертних оцінок полягає в побудові раціональної процедури інтуїтивно-логічного мислення людини в поєднанні з кількісними методами оцінки та обробки отриманих результатів. Сутність методів експертних оцінок полягає в тому, що в основу покладається думка спеціаліста або колективу спеціалістів, що базується на професійному, науковому і практичному досвіді. Розрізняють індивідуальні та колективні експертні оцінки.

Індивідуальні експертні оцінки ґрунтуються на використанні думок експертів-спеціалістів відповідного профілю. Серед індивідуальних експертних оцінок найбільш широко використовуються метод «інтерв'ю», аналітичний метод, метод написання сценарію.

Метод «інтерв'ю» передбачає бесіду прогнозіста з експертом за схемою «питання-відповідь», у процесі якої прогнозіст залежно від раніше розробленої програми ставить перед експертом питання стосовно перспективи розвитку об'єкта. Успіх такої оцінки значно залежить від можливості експерта дати висновок експромтом на різні запитання.

Аналітичний метод передбачає детальну самостійну роботу експерта над аналізом тенденцій, оцінкою стану і шляхів розвитку об'єкта. Свої висновки експерт оформлює у вигляді доповідної записки. Основною перевагою цього методу є можливість максимального використання індивідуальних здібностей експерта. Проте він не зовсім придатний для прогнозування складних систем і розроблення стратегії через обмеженість знань одного спеціаліста-експерта в суміжних галузях знань.

Найбільш достовірними є колективні експертні оцінки. Методи колективних експертних оцінок передбачають визначення одноголосності думок експертів за перспективними напрямками розвитку об'єкта прогнозування. В сучасних умовах використовується математико-статистичний інструментарій для обробки результатів опитування експертів.

Для проведення експертних оцінок створюються робочі групи, до функцій яких входять проведення опитування, обробка матеріалів та аналіз колективної експертної оцінки. Робоча група назначає експертів, які дають відповіді на поставлені запитання, що стосуються перспектив розвитку зазначеного об'єкта. Кількість

експертів, які залучаються до розроблення прогнозу, може коливатися від 10 до 150 осіб, залежно від складності об'єкта. Визначається мета прогнозу, розробляються питання для експертів. Для проведення опитування необхідно забезпечити однозначність розуміння окремих питань і незалежність суджень експертів. Після опитування здійснюється обробка матеріалів колективної експертної оцінки.

Недоліками методу експертних оцінок вважають:

- суб'єктивність експертної оцінки;
- можливість помилки навіть більшості експертів;
- нестабільність оцінок експертів.
- аналіз та обробку експертних оцінок.

З метою підвищення надійності експертних оцінок та мінімізації впливу суб'єктивних факторів можуть бути використані такі методи:

- проведення групових експертиз, зокрема методом «колективного генерування ідей»;
- повторні експертизи;
- оцінка компетентності експертів;
- проведення експертизи в декілька турів (метод Дельфі).

**Сутність нормативного** методу прогнозування полягає у розгляді необхідних ресурсів і доцільності напрямків діяльності для виконання поставлених нормативних цілей. Цей метод застосовується тоді, коли мета прогнозування економіки визначена і для певного відрізка часу в перспективі встановлюється фіксоване значення прогнозного показника – норматив. Нормативні плани поділяються на оперативні, тактичні й стратегічні відповідно до того, до якої із цих категорій належать нормативні цілі, що покладені в основу їх розроблення. Нормативне прогнозування – це підхід до розроблення прогнозу, виходячи із цілей і завдань, які ставить перед

собою організація в прогнозованому періоді. Основним методом, що використовується в нормативному прогнозуванні, є метод горизонтальних матриць рішень, коли проводиться визначення першочерговості виконання пропонуванних для досягнення поставлених цілей проектів.

Зазвичай використовуються двовимірні та тривимірні матриці. Найбільш часто горизонтальні матриці рішень використовуються для визначення оптимального розподілу ресурсів при заданих обмеженнях. При цьому ресурсами можуть бути грошові кошти, робоча сила, її якість і кваліфікація, обладнання, енергетичні ресурси тощо. Зокрема, один вимір горизонтальної матриці рішень може відповідати основним проблемам, що виникають під час досягнення мети, другий вимір – ресурсам, які можуть знадобитися для вирішення цих проблем. Узгоджені матриці нижчих ієрархічних рівнів проблем об'єднуються в матриці більш високих рівнів аж до головних матриць для стратегічних проблем організації. У тривимірній горизонтальній матриці рішень один вимір, наприклад, може відповідати комерційним місіям (сферах збуту), другий – ресурсам, третій – часу. Ресурси, у свою чергу, можуть підрозділятися на фінансові, комерційні, ресурси збуту, виробництва, обладнання і т. д. Вертикальні матриці рішень призначені для відстеження вертикального переміщення технологій.

Нормативні методи прогнозування полягають у визначенні необхідних і достатніх засобів для досягнення можливого стану об'єкта, що вивчається, і відповідають на запитання: «що буде?», «що ми хочемо побачити?», «якими засобами можна цього досягти?». До нормативних методів прогнозування належать:

- дерево цілей;
- морфологічні моделі (розбиття проблеми на частини, які є не залежними одна від одної; проблема

вирішується для кожної із цих частин);

- блок-схеми, послідовності виконання завдань (використовуються в тих випадках, коли процес або об'єкт можна зобразити у вигляді одного або декількох ланцюжків послідовних етапів).

Переваги нормативних методів: виявляють структуру і організують проблему; сприяють гарантії повноти дослідження.

Недоліки: тенденція вносить жорсткість у передбачені рішення.

**Економіко-математичні методи** – назва комплексу наукових напрямків у дослідженні економічних процесів методами математики та кібернетики. Найважливішим у використанні математики в економіці є математичне моделювання економічного явища, ситуації або процесу для вивчення певного аспекту в його розвитку. Першу в світі математичну модель – економічну таблицю – для вивчення процесу суспільного відтворення створив французький вчений Ф. Кене у 1758 р. На основі цієї моделі був зроблений висновок, що нормальне суспільне відтворення може здійснюватися за умови дотримання відповідних вартісних і матеріально-речових пропорцій [116].

Економіко-математичні методи базуються на розрахунку параметрів ринку з допомогою багатофакторних моделей і дозволяють з мінімальними витратами часу і ресурсів розробляти декілька варіантів прогнозу. Економіко-математичне моделювання є спробою формалізувати процес прийняття рішення, тобто застосувати під час цього процесу точні математичні методи. Математичні методи та моделі в аналізі, плануванні, прогнозуванні й управлінні економічними об'єктами та процесами отримали назву економіко-математичних методів (ЕММ). ЕММ – це поєднання

економіки, математики та кібернетики.

Зараз у світі широко використовуються математичні методи як під час вирішення конкретних економічних та управлінських завдань, так і у розвитку самої економічної науки. Підтвердженням правильності такого напрямку розвитку економічної науки є той факт, що більшість нобелівських премій у галузі економіки були присуджені за роботи, присвячені застосуванню математики в економічних дослідженнях та розв'язанню практичних економічних задач.

Практичним завданням економіко-математичного моделювання є:

*по-перше*, аналіз економічних об'єктів і процесів, що дає поглиблене вивчення об'єкта дослідження, а також спрямований на отримання нових знань про цей об'єкт;

*по-друге*, передбачення розвитку економічних процесів та прогнозування наслідків від тих чи інших заходів (прогнозувати доходи та видатки, науково обґрунтувати необхідні зміни у фіскальній політиці);

*по-третє*, вироблення управлінських рішень на всіх рівнях господарської ієрархії управління.

Під час вирішення цих практичних завдань додатково реалізуються щонайменше ще 4 функції корисного використання ЕММ і моделей.

**1. Удосконалення системи економічної інформації.** Математичні методи та моделі, спираючись на технічні й програмні засоби інформатики, дозволяють упорядкувати систему економічної інформації, а саме: виключити дублювання, неповноту, підвищити точність, прискорити пошук та обмін інформацією, збільшити обсяг збереження, знизити трудомісткість підготовки похідної інформації.

**2. Інтенсифікація економічних розрахунків.** Формалізація задач значно прискорює їх розв'язання на комп'ютері, підвищує точність розрахунків, дозволяє

отримати їх багатоваріантність та проводити модельні експерименти, не досяжні для «ручної» технології.

**3. Поглиблення кількісного аналізу економічної проблеми.** Завдяки багатофакторному аналізу можна дослідити причинно-наслідкові зв'язки, кількісні оцінки наслідків зміни певних показників.

**4. Розв'язання принципово нових задач, які вручну розв'язати неможливо:** оптимізація, балансові узгодження, прогнози, імітація функціонування великих систем.

Намагання за будь-яку ціну застосувати математичну модель може не дати очікуваних результатів через обмежені можливості інформаційного, математичного, технічного забезпечення реалізації моделі, а інколи й формалізації самої проблеми у вигляді моделі. Звичайно, не в усіх випадках результати економіко-математичного моделювання можуть використовуватися безпосередньо як готові управлінські рішення. Швидше за все вони можуть розглядатись як «консультуючі» засоби. Прийняття управлінських рішень залишається за людиною.

Моделювання є процесом побудови, вивчення та застосування моделей. Воно є невід'ємною частиною будь-якої цілеспрямованої діяльності. Процес моделювання містить три елементи, що утворюють систему: суб'єкт дослідження (системний аналітик); об'єкт дослідження; модель, яка опосередковує відносини між об'єктом, що вивчається, та суб'єктом, який пізнає (системним аналітиком).

Пізнавальні можливості моделі зумовлюються тим, що модель відображає, з погляду системного аналітика, істотні риси об'єкта-оригіналу. Із цього можна зробити, зокрема, такі висновки:

а) будь-яка модель є суб'єктивною, вона несе в собі характерні риси індивідуальності системного аналітика;

б) у будь-якій моделі віддзеркалюються не всі, а лише істотні властивості об'єкта-оригіналу, виходячи із цілей дослідження, взятої системи гіпотез тощо;

в) можливе існування множини моделей одного й того самого об'єкта-оригіналу, що відрізняються цілями дослідження, ступенем адекватності тощо.

Модель вважається *адекватною об'єкту-оригіналу*, якщо вона з достатнім ступенем наближення (на рівні розуміння системним аналітиком модельованого процесу) відображає закономірності процесу функціонування реальної економічної системи у зовнішньому середовищі.

Основним *науковим методом* дослідження взаємозв'язків у моделюванні економічних процесів є системний аналіз, що розглядає загальні принципи дослідження складних об'єктів із урахуванням їх системного характеру.

Головною проблемою при практичному застосуванні математичного моделювання в економіці є проблема наповнення розроблених моделей конкретною та якісною інформацією.

Складність економіки інколи розглядалась як обґрунтування неможливості її моделювання, вивчення засобами математики. Проте така думка в принципі помилкова. Моделювати можна об'єкти будь-якої природи й складності. І якраз складні об'єкти становлять найбільший інтерес для моделювання; саме тут моделювання може принести результати, які не можна одержати іншими способами дослідження.

Хоча не можна вказати абсолютні межі формалізованості економічних проблем, завжди існуватимуть ще неформалізовані проблеми, а також ситуації, де на даному етапі розвитку науки математичне моделювання є недостатньо ефективним.

**Статистичні методи** становлять сукупність методів



обробки кількісної інформації про об'єкт прогнозування, об'єднаної за принципом виявлення математичних закономірностей змін, що містяться в ній, характеристик даного об'єкта з метою одержання прогнозних моделей.

Статистичні методи – основний засіб дослідження масових явищ, що досліджуються. Вони застосовуються за нагоди представлення зміни аналізованих показників як випадкового процесу. Якщо зв'язок між аналізованими характеристиками не детермінований, а стохастичний, то статистичні і ймовірнісні методи стають практично єдиним інструментом дослідження. В економічному аналізі найбільш відомі методи множинного і парного кореляційного аналізу. Для вивчення одночасних статистичних сукупностей слугують закон розподілу, варіаційний ряд, вибірковий метод. Для багатовимірних статистичних сукупностей застосовуються кореляції, регресії, дисперсійний, спектральний, компонентний, факторний види аналізу.

Далеко не завжди статистичні методи прогнозування використовують самостійно, так би мовити, в чистому вигляді. Часто їх включають у вигляді елементів до комплексних методик, що передбачають поєднання статистичних методів з іншими методами прогнозування, наприклад з експертними оцінками, різного роду економіко-математичними моделями і т. п. Такий комплексний підхід до прогнозування вважається найбільш продуктивним. Із цього випливає, що статистичні методи займають важливе місце в системі методів прогнозування, однак вони жодною мірою не повинні розглядатися як якийсь універсальний метод, як «золотий ключик», що відмикає будь-які двері.

У ряді випадків власне статистична обробка економічної інформації безпосередньо не призводить до отримання прогнозу, але є важливою ланкою в загальній

системі його розроблення. Така обробка даних спостереження, що спрямована на викриття різного роду конкретних статистичних закономірностей, становить, по суті, перший крок на шляху усвідомлення інформації і побудови більш складних моделей, що відображають взаємодію множини факторів. У зв'язку з цим необхідно підкреслити важливу роль статистичної методології в межах побудови імітаційних моделей, які все більше привертають увагу економістів. Потенційні можливості імітаційних моделей стосовно прогнозування поведінки систем, що вивчаються (моделюються), ще далекі від повного розкриття. Але вже зараз очевидно, що успішність прогнозів, отриманих на основі статистичних імітаційних моделей, істотно залежатиме від якості статистичного аналізу емпіричного матеріалу, від того, наскільки такий аналіз зможе виявити й узагальнити закономірності розвитку об'єктів, що вивчаються, в часі.

На сьогодні не можна серйозно говорити про прогнозування, виключаючи хіба що найпростіші методи збору та обробки експертних оцінок, не передбачаючи інтенсивного використання ЕОМ. Справа в тому, що якщо використання ЕОМ не передбачається, то тим самим різко обмежується набір можливих інструментів аналізу й зужується коло підходів, що використовуються для прогнозу, – дослідник повинен буде виключати методики, що зумовлюють здійснення трудомістких розрахунків або розрахунків, які взагалі не можуть бути виконані ручним способом.

Найбільше поширення у практиці вирішення завдань прогнозування отримали методи експертних оцінок статистичного прогнозу.

## 4.5 Методи експертних оцінок

Ця група методів прогнозування передбачає врахування суб'єктивної думки експертів про майбутній стан. Методи експертних оцінок, як правило, мають якісний характер.

Експертні оцінки розділяються на індивідуальні та колективні. До індивідуальних експертних оцінок належать сценарії, метод «інтерв'ю», аналітичні доповідні записки. Колективні експертні оцінки містять метод «комісій», метод «мозкової атаки», метод Дельфі.

### Метод опитування експертів

Індивідуальні експертні оцінки поступово стали особливим різновидом опитування експертів, утворивши ніби підсистему в загальній системі методів опитування експертів.

Окремий експерт володіє обмеженими можливостями прогнозування, де сильна сторона його як фахівця – накопичені ним знання, досвід, певна логіка мислення – нерідко обертається його слабкою стороною: «тягар минулого» заважає експерту піднятися над рівнем звичних тенденцій і усвідомити необхідність якісних змін (звик до певної їжі, але природа змінюється, і звичної їжі стає все менше, потрібно звикати до іншої; це якісна зміна, що формує прогноз вкладень у підвищення врожайності звичних культур або вкладення інвестицій у нові) [58].

Колективна робота експертів допомагає спільно подолати цей недолік. Результатом опитування експертів є зазвичай не просто «усереднена» думка групи фахівців, іде процес об'єктивізації суб'єктивних оцінок, що за дотримання відомих методичних вимог помітно підвищує надійність прогнозу.

Досвід показав, що невпорядковане, довільне опитування експертів різко знижує якість, надійність їхніх

оцінок і може мати результатом спотворені дані. Для впорядкування опитування експертів найбільше значення мають три основні методичні проблеми будь-якої експертизи:

- підбір експертів;
- оптимізація процедури їхньої роботи;
- система відпрацювання результатів опитування.

Для відбору експертів усі застосовувані методи зводяться до двох основних підходів:

- об'єктивного;
- суб'єктивного.

Об'єктивний підхід має два варіанти:

- документальний;
- експериментальний.

Документальний – передбачає відбір експертів за формальними характеристиками (науковий ступінь, вчене звання, стаж роботи, вік, кількість опублікованих робіт тощо).

Експериментальний – використовує два прийоми:

- неформальна атестація фахівця;
- тестування фахівця.

Обидва прийоми вимагають великої делікатності по відношенню до майбутніх експертів.

Суб'єктивний підхід також розпадається на декілька прийомів:

1) відбір експертів за допомогою відкритого або таємного голосування; цей прийом ефективний, коли члени майбутньої групи знають один одного;

2) метод взаємної оцінки (ранжування);

3) метод самооцінки, коли кандидата просять оцінити себе, свою компетентність [58] .

Відбір фахівців, що беруть участь в експертній оцінці, починається зі складання списку компетентних у даній сфері осіб. Далі всі процедури вибору експертів

ґрунтуються на складеному списку. Зазвичай розрізняють чотири групи методів вибору експертів: самооцінку; оцінку групою кожного фахівця; оцінку на основі результатів минулої діяльності; визначення компетентності кандидатів в експерти.

Одним із перших, хто застосував методи самооцінки в 20-х рр. минулого століття, був академік С. Г. Струмилін. Принципи, покладені С. Г. Струмиліним в основу методики самооцінки, використовуються і в наш час. Суть методики полягає в тому, що, отримавши анкету, кандидати в експерти відповідають на її запитання. Ці відповіді повинні виявити ерудицію, здатність до аналізу та інші якості, також особливо важливий час відповіді. Зібравши анкети самооцінки, організатори опитування можуть розрахувати середню арифметичну групову самооцінку й отримати числовий індекс, що характеризує знання експерта та знання групи.

Численні експертизи показують, що групи з високою самооцінкою помиляються у своїх судженнях під час проведення експертизи набагато менше за інших. За допомогою самооцінок визначають компетентність експерта, оцінюючи аргументи, які послужили йому основою для відповіді, а також ступінь його ознайомлення із зазначеним питанням. Аргументи, що послужили експерту підставою для зробленої оцінки, враховують за допомогою коефіцієнта  $K$ . Цей коефіцієнт знаходять підсумовуванням числових значень за табл. 4.1.

Ступінь ознайомлення експерта з проблемою, що обговорюється, ( $K_3$ ) визначається безпосередньо експертом у межах  $0,1 - 1$ . Коефіцієнт компетентності як середнє арифметичне коефіцієнтів  $K_a$  і  $K_3$  розраховується таким чином:

$$K_k = \frac{K_a + K_z}{2}. \quad (4.1)$$

Таблиця 4.1 – Шкали оцінок джерел аргументації

Джерела аргументації	Ступінь впливу джерел		
	найвищий	середній	низький
1. Виробничий теоретичний аналіз	0,3	0,2	0,1
2. Виробничий досвід	0,5	0,4	0,2
3. Узагальнення праць вітчизняних авторів	0,05	0,05	0,05
4. Узагальнення праць зарубіжних авторів	0,05	0,05	0,05
5. Особисте ознайомлення зі станом справ за кордоном	0,05	0,05	0,05
6. Інтуїція	0,05	0,05	0,05

Експерт повинен у наведеній вище таблиці відзначити навпроти кожного джерела аргументації ступінь ознайомлення (високий, середній, низький). Організатори опитування можуть підрахувати  $K_a$ , підсумувавши відповідні бали.

Якщо кандидати в експерти знають один одного, то можна, крім самооцінки, провести колективну оцінку кожного іншими членами групи, при цьому членам групи пропонується заповнити опитувальні листи (табл. 4.2) на інших членів групи.

Кожен претендент повинен обвести відповідний бал, виходячи з того, що «5» характеризує найкращу характеристику, а «1» – найгіршу характеристику.

Більш об'єктивними є методи, що базуються на результатах минулої діяльності фахівців. Найпростіший

метод цього виду – відбір фахівців за стажем роботи, вченим званням і науковим ступенем, займаною посадою, публікаціями і т. д.

Таблиця 4.2 – Загальний вигляд опитувального листа

Найкраща характеристика	Альтернативна характеристика	Найгірша характеристика
Глибокі знання в галузі економіки	5, 4, 3, 2, 1	Неглибокі знання в галузі економіки
Володіє творчою уявою	5, 4, 3, 2, 1	Не володіє творчою уявою

### **Формування експертної групи**

Експертом вважається особа, яка має спеціальні знання та досвід у сфері, до якої належить об'єкт експертизи. По-перше, експерт не повинен бути особою, яка приймає рішення на основі отриманої інформації, він повинен бути лише радником того, хто бере на себе відповідальність за постановку мети, плану, програми, взагалі за будь-яке рішення.

По-друге, не кожен фахівець годиться для роботи в експертній групі, тим більше для цілей прогнозування.

На практиці розроблені більш складні прийоми відбору експертів, застосування яких базується на використанні таких основних критеріїв.

Найважливіший критерій відбору – це ступінь компетентності експерта. Для його забезпечення здебільшого орієнтуються на ряд найбільш простих показників:

- 1) науковий ступінь або вчене звання;
- 2) стаж роботи;
- 3) службове становище;
- 4) кількість опублікованих робіт;
- 5) кількість посилань на ці роботи в літературі;
- 6) оцінка робіт науковою громадськістю.

При аналізі цих параметрів постає проблема оцінки комплексності показників компетентності експерта.

Другий показник – це припущення, що експерт знає останні досягнення науки і практики в галузях, які є предметом експертизи. Тут важливий якісний аналіз наукової або практичної діяльності експерта і його праць.

Третій критерій – це оптимальне поєднання вузької спеціалізації і загального кругозору експерта.

Четвертий – оптимальне поєднання індивідуальних якостей експертів як наукових або практичних працівників, тобто здатність експерта до аналізу і синтезу, його стійкість до надмірного відхилення у бік оптимістичних або песимістичних поглядів, його здатність змінити точку зору під впливом нових факторів та аргументів.

П'ятий критерій – це високі моральні якості експерта.

Експертна група не може бути занадто численною, тому залежно від виду проведеної експертизи необхідно обмежити кількість експертної групи:

- при очній експертизі – 5–7 осіб, максимум – 10–15 осіб;
- при заочних опитуваннях – 20–30 осіб, максимум – 60–80 осіб.

Крім переліченого, для досягнення більш якісного результату потрібно розумне поєднання експертів різного віку, темпераменту, різних шкіл і т. д.

### **Процедура роботи експертів**

На практиці застосовуються різні процедури, що визначають:

- характер контактів експертів один з одним (анонімний чи ні), тобто очні або заочні опитування;
- зворотний зв'язок у роботі експертів (наявність або відсутність можливості самонавчання в процесі експертизи), тобто одноразові або багаторазові (в кілька



турів) опитування.

Одним із головних різновидів очного (як правило, одноразового) опитування є так звана «мозкова атака» або «колективна генерація ідей». В основу цієї методики покладена організація колективного обговорення проблеми шляхом стимулювання впливу один на одного свідомості «ланцюгової реакції ідей».

Ключова ланка такої організації роботи:

1) категорична заборона на критику будь-якої думки, оцінки, рекомендації, висловлених під час засідання експертів, незалежно від враження, яке вони на перший погляд справляють;

2) підбір фахівців приблизно рівного наукового і посадового статусу (щоб уникнути «тиску» авторитетів);

3) максимальна короткостроковість сесії (не більше 1,5–2 год.);

4) чітке формулювання поставленої на обговорення проблеми;

5) скрупульозна реєстрація висловлювань;

б) надання можливості експертам додатково висловитися після сесії для зняття психологічної напруги («останнє слово»).

Один із провідних експертів призначається керівником (головою) сесії. До його обов'язків входять підготовка проблеми, забезпечення підготовки, проведення та обробка матеріалів сесії. Крім того, він є вищою інстанцією, арбітром, до якого можна апелювати за виникнення будь-яких непорозумінь.

Іноді дискусію починає спеціально виділений доповідач, але частіше сам голова. Потім слово надається експертам-аналітикам, що розкриває сучасний стан і тенденції досліджень з поставленої проблеми.

Далі до справи долучається центральна ланка – експерти-генератори, що відрізняються здатністю

висловити нетривіальні, оригінальні ідеї. Потім – експерти-модератори, до завдання яких входить «приглушення», «пригальмовування» обговорення явно випадкових, непродуманих або таких, що не стосуються справи, ідей з метою повернення дискусії в намічене русло.

Потім їм на зміну приходять експерти-аніматори, які прагнуть оживити затихлі чомусь конструктивні ідеї. Нарешті, експерти-селектори (бажано вже після завершення сесії) оцінюють висловлені припущення, ідеї, рекомендації, відбирають найбільш конструктивні та дають відомості керівникові, який підбиває підсумки.

### **Метод комісії**

Інший різновид очного опитування експертів – «традиційна дискусія» («метод комісії»), звичайний обмін думками, в ході якого кожен учасник має право ставити питання виступаючому, критикувати, виступати необмежену кількість разів.

Така процедура має відносно низький коефіцієнт корисної дії. Сильною стороною цього методу є забезпечення миттєвої зворотного зв'язку та швидке навчання експертів, швидке переборення «взаємин» експертів. Головне – це звична, проста і така, що не потребує спецпідготовки, методика прогнозування, яка ефективна, якщо поставлена проблема відома всім експертам.

### **Метод віднесеної оцінки**

Третій різновид – «метод віднесеної оцінки». В основу цього методу покладена процедура ітерації заочного опитування, тобто процедура повторення декількох циклів дискусії зі з'ясуванням сутності розбіжностей, що намітились, і поступовим розробленням єдиної думки. Найпростішим різновидом заочного опитування експертів є разове анонімне опитування.

Істотний недолік заочного опитування експертів, що

полягає в низькому коефіцієнті корисної дії, породив інший варіант заочного опитування, так званий «метод віднесеної оцінки», що отримав велику популярність під назвою: **метод Дельфі**, дельфійська техніка, метод евристичного прогнозування.

В основу цього методу покладено ідею про потенційну можливість самонавчання експертів під час проведення заочного опитування в кілька турів.

Виділяють дві його основні характеристики:

а) анонімність відповідей: думки експертів одержують за допомогою формального опитувального листа, зазвичай поштою, що дозволяє уникнути проблем лідерства в групах;

б) контрольована ітерація і ретроакція: взаємодія здійснюється шляхом систематичної процедури проведення декількох ітерацій з ретельно контрольованою ретроакцією між усіма етапами. Кожен експерт опитується кілька разів, і після кожної серії запитань проводиться аналіз результатів та узгодження думок.

Після першого туру експерти ознайомлюються з підсумковими характеристиками. У другому турі вони отримують можливість або зблизити свою думку з більшістю, або вивчити і обговорити причину відхилення. У третьому турі нова інформація дає змогу ще раз переглянути точку зору.

Зміст етапів і робіт під час проведення експертних оцінок наведено в табл. 4.3.

У практичній діяльності найбільшого поширення набули чотири основні методи експертної оцінки та безліч різновидів цих методів. Чотири основні методи експертної оцінки містять:

- метод простого ранжування;
- метод завдання вагових коефіцієнтів;

Таблиця 4.3 – Зміст етапів і робіт під час проведення експертних оцінок

Етап	Роботи
<b>1. Підготовчий</b>	1.1. Формування цілей експертної оцінки. 1.2. Формування робочої групи
<b>2. Робота робочої групи</b>	2.1. Уточнення мети групи. 2.2. Вибір методів, способів оцінки та процедур. 2.3. Визначення переліку операцій, що виконуються експертами. 2.4. Формування експертної групи. 2.5. Вибір методів і процедур опитування експертів. 2.6. Підготовка анкет для опитування експертів. 2.7. Проведення опитування експертів
<b>3. Робота експертної групи</b>	3.1. Визначення складу показників. 3.2. Визначення коефіцієнтів вагомості показників. 3.3. Визначення єдиних комплексних оцінок показників
<b>4. Заключний</b>	4.1. Обробка експертних даних. 4.2. Аналіз результатів та підготовка рішення

- метод послідовних порівнянь;
- метод парних порівнянь.

### **Метод простого ранжування**

Метод простого ранжування полягає в тому, що кожен експерт має у своєму розпорядженні ознаки в порядку переваги. Цифрою 1 позначається найбільш важлива ознака, цифрою 2 – наступна за важливістю і т. д. Отримані результати зводяться в таблицю, загальний вигляд якої поданий у табл. 4.4 [58].

Після того як дані від експертів зібрані, проводиться обробка отриманих оцінок. Визначається середній ранг  $j$ -ї

ознаки:

$$S_j = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n a_{ij}. \quad (4.2)$$

Таблиця 4.4 – Результати ранжування

Ознаки	Експерти					
	1	2	...	j	...	n
X <sub>1</sub>	a <sub>11</sub>	a <sub>12</sub>	...	a <sub>1j</sub>	...	a <sub>1n</sub>
X <sub>2</sub>	a <sub>21</sub>	a <sub>22</sub>	...	a <sub>2j</sub>	...	a <sub>2n</sub>
...	...	...	...	...	...	...
X <sub>I</sub>	a <sub>i1</sub>	a <sub>i2</sub>	...	a <sub>ij</sub>	...	a <sub>in</sub>
...	...	...	...	...	...	...
X <sub>M</sub>	a <sub>m1</sub>	a <sub>m2</sub>	...	a <sub>mj</sub>	...	a <sub>mn</sub>

Чим менша величина  $S_j$ , тим більшою є важливість даної ознаки. Щоб сказати, чи є розподіл випадковим, чи є узгодженість у думках експертів, виконується розрахунок коефіцієнта конкордації. Для його розрахунку визначається ранг сукупності ознак [58]:

$$S = \frac{1}{m} \cdot \sum_{j=1}^m S_j. \quad (4.3)$$

Потім розраховується відхилення середнього рангу j-ї ознаки від середнього рангу сукупності  $d_j$ :

$$d_j = S - S_j. \quad (4.4)$$

Розраховується число однакових рангів, призначених експертами j-ї ознаці –  $t_g$ . Визначається кількість груп однакових рангів Q. Коефіцієнт конкордації розраховується за формулою

$$K = \frac{12 \sum_{j=1}^m d_j^2}{n^2 (m^3 - m) - n \sum_{i=1}^n \left[ \sum_{g=1}^Q (t_q^3 - t_g) \right]}. \quad (4.5)$$

Коефіцієнт конкордації може набувати значення від нуля до одиниці. При повній узгодженості думок експертів  $K = 1$ , при повній неузгодженості:  $K = 0$ .

Переваги методу простого ранжування – порівняна простота процедури отримання оцінок і менша кількість експертів, потрібної для оцінки показників (порівняно з іншими методами). Недолік методу полягає у свідомо рівномірному розподілі оцінок і зменшенні важливості ознак.

#### **Метод завдання вагових коефіцієнтів**

Метод завдання вагових коефіцієнтів полягає в присвоєнні всім ознакам вагових коефіцієнтів (коефіцієнтів важливості). Присвоєння може проводитися так, щоб сума балів дорівнювала якомусь певному числу, наприклад 100. Іноді найбільш важливій ознаці пропонується присвоїти фіксоване число, наприклад 100, а іншим ознакам – задати коефіцієнти, що дорівнюють часткам цього числа. Узагальнена думка експертів розраховується як середнє арифметичне. Очевидно, що чим більшою є величина коефіцієнта, тим більша важливість цієї ознаки.

#### **Метод послідовних порівнянь**

Метод послідовних порівнянь можна викласти у вигляді послідовності дій за пунктами.

1. Експерт впорядковує всі ознаки в порядку зменшення їх значущості:

$$X_1 > X_2 > X_3 > \dots > X_m \quad (4.6)$$

2. Першій ознаці присвоюється значення, що дорівнює одиниці ( $A = 1$ ), а решті призначаються вагові коефіцієнти у частках одиниці.

3. Проводиться порівняння першої ознаки із сумою коефіцієнтів решти. При цьому можна отримати один із трьох варіантів:

$$\begin{aligned} a_{1i} &> a_{2i} + a_{3i} + \dots + a_{mi}; \\ a_{1i} &= a_{2i} + a_{3i} + \dots + a_{mi}; \\ a_{1i} &< a_{2i} + a_{3i} + \dots + a_{mi}. \end{aligned} \quad (4.7)$$

4. Експерт обирає найбільш прийнятний, на його думку, варіант і приводить у відповідність із ним оцінку першої ознаки.

5. Процедура повторюється з відбракуванням останніх ознак по одній до порівняння ознаки  $X_1$  з ознаками  $X_2$  і  $X_3$ .

6. Експерт переходить до порівняння  $X_2$  з подальшими ознаками.

7. Процедура закінчується, коли можливості порівняння будуть вичерпані.

Очевидно, перевага цього методу полягає в тому, що експерт аналізує оцінки за сукупністю ознак. Однак метод послідовних порівнянь складний і громіздкий. Його не рекомендують використовувати за кількості ознак, більшій за сім.

### **Метод парних порівнянь**

Метод парних порівнянь також доцільно викласти у вигляді послідовності кроків.

1. Кожен експерт проводить попарно оцінку пріоритетності ознак. При цьому кожним експертом заповнюється матриця  $E_i = (I_{ikj})$ , усі елементи якої залежно від вибору експерта обчислюються за формулою

$$I_{ikj} = \begin{cases} 1, \text{ якщо } X_k \triangleright X_j \text{ або } X_k = X_j; \\ 0, \text{ якщо } X_k \triangleleft X_j. \end{cases} \quad (4.8)$$

2. Визначається сума матриць усіх експертів. Підсумовування проводиться за елементами матриць і може бути подане такою формулою

$$Z_{kj} = \sum_{i=1}^n I_{ikj}, k, j = \overline{1, n}. \quad (4.7)$$

3. Визначається результуюча матриця R, кожен елемент якої розраховується за формулою

$$r_{kj} = \begin{cases} 1, \text{ якщо } Z_{jk} \geq \frac{n}{2} X_j \text{ або } X_k = X_j; \\ 0, \text{ якщо } Z_{kj} \triangleleft \frac{n}{2}, k, j = \overline{1, n}. \end{cases} \quad (4.8)$$

4. Знаходиться сума балів, яку набрала кожна з ознак K:

$$B_k = \sum_{j=1}^m r_{kj}, k = \overline{1, n}. \quad (4.9)$$

### Метод Дельфі

Метод Дельфі – це один із найбільш перспективних методів формування групової оцінки експертів. Метод Дельфі був розроблений відомим експертом з дослідницької корпорації «РЕНД» О. Хельмером, математиком за освітою, що забезпечило отримання достатньо точного прогнозу. Метод Дельфі отримав свою назву від грецького міста Дельфі і мудреців, що славилися в давнину передбаченнями майбутнього, становить низку послідовно здійснюваних процедур, спрямованих на



формування групової думки з проблем з відчутним браком інформації. Процедури, що використовуються в методі Дельфі, характеризуються трьома основними рисами: анонімністю, регульованим зворотним зв'язком, груповою відповіддю. Анонімність досягається за рахунок застосування спеціальних опитувальних листів, контактом з ЕОМ та іншими способами. Регульований зворотний зв'язок здійснюється за рахунок проведення декількох турів опитування, причому результати кожного туру обробляються за допомогою статистичних методів і повідомляються експертам. Від туру до туру думки експертів носять все більш стійкий характер, перестають змінюватися. Таке положення служить підставою для припинення опитувань.

Думки експертів можуть змінюватися за такими ознаками:

- деякі з експертів у процесі оцінки ситуації могли знехтувати окремими моментами або не були про них інформовані;
- до експертів потрапили фахівці, що не займаються глибоко певною вузькою проблемою, тому після оголошення результатів туру опитування вони можуть змінити оцінку, визнати думку більшості.

Практика показує, що трьох-чотирьох турів буває достатньо для одержання стійкої оцінки експертів.

Можливі випадки, коли внаслідок опитування складаються істотно різні групи думок з обмеженими внутрішньогруповими коливаннями оцінок. Це свідчить про наявність різних підходів до вирішення проблеми, різних шкіл або відомчих інтересів.

Методу Дельфі властиві й деякі недоліки, наприклад великий цикл проведення багатотурової експертизи, відсутність відкритої дискусії, великий вплив на результат складу експертів, небезпека неглибокого аналізу ситуації

через бажання оперативно відповісти на поставлені запитання, можливість свідомого спотворення оцінки першого туру опитування (видача неправдивої інформації) зацікавленою особою і т. д. Велика тривалість проведення експертної оцінки методом Дельфі ускладнює роботу самих експертів, призводить до нестабільності їх складу. Крім того, в деяких випадках відсутність попереднього обговорення проблеми або альтернативність постановки можуть призвести до того, що експерти, не розуміючи вимог організатора опитування, зазнаватимуть труднощів психологічного характеру, що викличе їхню негативну реакцію і, звісно, позначиться на їхніх оцінках. Цих недоліків можна уникнути, якщо відповідним чином підготувати експертизу.

Останнім часом з'явилося безліч різних модифікацій методу Дельфі, що зберігають основні принципи «класичного» методу. При цьому змінюється число турів, пропонуються різні способи оцінок, чергуються тури таємного опитування з опублікуванням результатів попередніх турів і їх відкритим обговоренням (при цьому анонімність доводів на користь тієї чи іншої оцінки виключалася, що значно прискорювало проведення опитування).

Поряд із методом Дельфі застосовуються й інші методи, наприклад метод мозкового штурму (мозкової атаки), метод круглого столу і т. д.

### **Метод сценаріїв**

**Метод сценаріїв** – один із найбільш потужних методів експертизи, застосовуваних для вирішення складних соціально-економічних завдань. Він дозволяє визначити етапи розвитку великої системи за допомогою розроблення сценаріїв її розвитку в той чи інший часовий період.

**Метод побудови сценарію** – один із методів прогнозування, що ґрунтується на встановленні

послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт.

Отже, потрібно розрізняти два аспекти в характеристиці сценаріїв:

1) визначення та оцінювання головних параметрів розвитку об'єктів сценарного прогнозування;

2) ствердження, що люди своїми рішеннями можуть впливати на майбутній розвиток.

Як показує світовий досвід, більшість інформації для прийняття стратегічних рішень керівники різних організацій отримують із сценаріїв, що розробляються як окремими фахівцями, так і консалтинговими та аналітичними фірмами [101].

Сценарій – це опис (картина) майбутнього, складений з урахуванням правдоподібних припущень. Як правило, внаслідок наявності певної кількості ймовірних варіантів розвитку, прогноз містить у собі кілька сценаріїв (не менше трьох): оптимістичний, песимістичний і середній. При графічному зображенні прогнозу на перспективу зона, розташована між оптимістичним і песимістичним варіантами, носить назву зони допустимих рішень.

Технологія складання сценаріїв зазвичай містить у собі кілька етапів.

*Перший етап* полягає в структуруванні та формулюванні питання. На цьому етапі повинна бути зібрана і проаналізована базова інформація, а поставлене завдання – узгоджене з усіма учасниками.

*Другий етап* полягає у визначенні та групуванні сфер впливу з виділенням критичних точок та оцінкою їх впливу на перспективний розвиток підприємства.

На *третьому етапі* встановлюються варіантні показники майбутнього розвитку критично важливих факторів середовища розвитку підприємства.

*Четвертий етап* полягає у формуванні та відборі

наборів пропозицій, що узгоджуються, з яких виділяються три набори за такими критеріями:

- висока сполучуваність;
- наявність великого числа змінних;
- висока ймовірність подій.

*П'ятий етап* полягає в зіставленні результатів третього і четвертого етапів. Підвищені або занижені показники коригуються за допомогою даних, отриманих на четвертому етапі.

Для отримання більш точного прогнозу на той чи інший період необхідно скорочувати інтервал у прогнозованому періоді, бажано, щоб його величина не перевищувала двох років для п'ятирічного і трьох років для десятирічного періоду прогнозування.

Для створення сценарію група експертів проводить глибокий аналіз існуючої ситуації. Потім кожен із них пропонує новий стан системи в наступному періоді. Після цього кожен експерт оцінює кожну отриману ситуацію і пропонує новий стан для подальшого періоду. Таким чином, формується «дерево сценаріїв», кожен рівень якого прив'язаний до певного періоду. Отримане «дерево сценаріїв» знову аналізується експертами з точки зору ймовірності настання тієї чи іншої події.

Розглянемо деякі з методів розроблення сценаріїв [117].

**1. Метод посилянь.** У цьому методі використовується система передумов, на базі яких створюються заключні висновки про можливості розвитку підприємства чи організації. Такими посиленнями (передумовами) можуть бути поточні тенденції, що поширюються на майбутнє. Цей підхід у літературі дістав назву «наявного», оскільки він не містить таких можливих подій, як нові винаходи, терористичні акти, землетруси, страйки тощо.

На противагу ним «екстремальні» посилення містять

увесь набір екстраординарних подій та явищ. Недоліком цього підходу є те, що планове зменшення впливу негативних подій, яке потім відображається в стратегічних планах і програмах, призводить до надвитрат.

**2. Метод системи діаграм.** Цей метод був запропонований Р. Акоффом (1974 р.) як шлях визначення та формулювання стратегій організацій. Використовуючи цей підхід, застосовують систему діаграм, які дають змогу описати цілі (наявні стратегії) організацій та сценарії розвитку кожної з підсистем, що впливають на структуру та зміст стратегій. Наприклад, для підприємств харчової промисловості досліджується поточний стан сільськогосподарських організацій, підприємств-постачальників обладнання для переробної промисловості, системи оптової та роздрібно торгівлі сільськогосподарською продукцією, а також виходи на світові ринки.

**3. Метод критичних полів (the critical site method),** що базується на вивченні структури прийняття рішень у системі. Розробники сценаріїв ідентифікують ключові точки прийняття рішень, які допомагають реструктуризувати систему. Критичним полем можуть бути: щорічні збори акціонерів, ради директорів; вибори; референдуми; національні збори та інші акції, які дають змогу обрати (змінити) курс дій. Сценарії передбачають, наприклад, дії кожного акціонера, результати, на які потрібно очікувати від цього процесу, та вплив цих результатів на майбутню політику і систему загалом.

**4. Метод «заголовків газет».** Розробник сценарію записує один чи кілька гіпотетичних заголовків для деяких майбутніх подій, наприклад: «Гонконг, 20 березня 2015 р. SNK-банк оголосив сьогодні, що він зайняв 60 % ринку в усіх фінансових операціях між Заходом і КНР. Це надзвичайне зростання, оскільки стратегічним планом,

розробленим за 10 років до цього, було передбачено...» або: «Детройт, 3 квітня 2016 р., «Монополістичні мотори» оголосили про закриття своїх потужностей в усьому світі. Стратегічний аналіз показує, що така ситуація склалася на основі...». Далі розробник сценарію визначає причини подій, які призвели до ситуації, що склалася, а потім пропонує можливі рішення зміни ситуації, оголошеній у заголовку.

**5. Метод «логіки можливого розвитку».** Цей метод досить довго використовувався як додаток до інших методів розроблення сценаріїв. Згідно з ним розробник сценарію генерує різні альтернативи, базуючись на визначенні загальних факторів розвитку процесу або явища. Далі цей метод знайшов конкретизацію в розробках окремих авторів, які спромоглися зробити його самостійним. Серед них достатньо поширеним став «метод Сааті», який під час розроблення сценаріїв рекомендує застосовувати технологічні прийоми неструктурованого процесу прийняття рішень (Non-structured Decision Making). Особливістю цього методу є необхідність дотримання умови фокусування (зосередження) різноманітних уявлень експертів стосовно досліджуваного процесу на основі «причинної» перспективи процесів, які закладаються у сценарій. Таке «зосередження» досягається за допомогою використання ієрархічних мереж для кожного зі сценаріїв. «Метод Сааті» використовується у різних модифікаціях як для досягнення фокусування в окремому сценарії, так і для сукупності сценаріїв розвитку подій, а також наслідків розв'язання (або відсутності розв'язання) проблем.

**6. Матриця перехресного впливу подій.** Нерідко у сценарії потрібно передбачити розвиток взаємозалежних, але суперечливих подій. Зв'язки між цими більш-менш залежними подіями доцільно аналізувати в матричній

формі, залучаючи експертні оцінки, які б характеризували майбутнє на певному проміжку часу. Використання зазначеного методу передбачає проходження деяких етапів:

1. Визначення переліку найважливіших подій, які здатні вплинути на розвиток певного процесу або явища:  $\Pi_1 - \Pi_n$ .

2. Оцінювання ймовірності здійснення кожної події (вони визначаються як прості або вихідні ймовірності):  $P(\Pi_1) - P_0(\Pi_n)$ .

3. Побудова матриці перехресного впливу розмірами  $N \times N$ , де  $N$  – кількість обраних для аналізу подій. Матриця перехресного впливу визначає взаємовплив обраних подій.

**7. «Метод Байєса» для розроблення сценаріїв.** На відміну від «матриці перехресного впливу подій» цей метод використовується для альтернативних варіантів розвитку і дозволяє зорієнтувати експертів на їх максимально реалістичну оцінку.

Метод передбачає проходження таких послідовних кроків:

1. Установлюється часовий інтервал (сценарна перспектива) та розробляється певний перелік можливих сценаріїв ( $C_1 - C_n$ ). Розроблення здійснюється з урахуванням таких необхідних вимог:

а) альтернативні сценарії мають взаємно виключати один одного (здійснення одного сценарію «відкидає» решту);

б) альтернативні сценарії повинні передбачати весь можливий спектр розвитку подій (тобто сукупність їх має бути вичерпною).

Можливі сценарії апіорно оцінюються щодо ймовірності здійснення кожного з них ( $P(C_1 - C_n)$ ;  $2n$ ).

2. Визначається перелік найважливіших подій ( $\Pi_1 - \Pi_n$ ), які є наслідками сценаріїв певного спрямування.

3. Повторно оцінюється ймовірність здійснення кожного з розроблених сценаріїв з урахуванням подій ( $P_i - P_n$ ). При цьому застосовуються відомі формули Байєса, що дають змогу дістати скориговані умовні ймовірності.

4 Отримані результати оформлюються графічно (див., наприклад, метод системи діаграм) і доводяться до розробників сценаріїв для остаточного оцінювання найбільш імовірних із них за критерієм реалістичності.

На практиці сценарії використовуються для формування стратегії, розроблення стратегічних планів і програм.

Якість сценаріїв визначається за такими критеріями:

1. Сценарій має бути змістовним, тобто показувати, як внутрішні суперечності процесів чи явищ впливають на формування прогресивних (негативних) тенденцій у системі (для якої сценарій складається), як можуть змінюватися кількісно та якісно характеристики цієї системи та результати її діяльності під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Ці тенденції надають інформацію про те, що система (підприємство, організація, сектор економіки тощо) має зробити певні зміни у своїй структурі та механізмах діяльності з метою використання нових можливостей та пом'якшення загроз, які виникають. Цей підхід у теоретичних роботах дістав назву діалектичного, оскільки базується на твердженні про неможливість розвитку без суперечностей і ускладнень, які, у свою чергу, є джерелами розвитку будь-якого процесу чи явища.

2. Сценарій має бути достовірним. Будь-який висновок має бути обґрунтований, побудований на достовірних припущеннях та інформації, та не повинен відбивати лише бажання особи, яка сценарій розробляє.

3. Для більш ґрунтовного опису очікуваних подій доцільно розробляти систему сценаріїв, що різняться



переліком припущень і взаємодією факторів, досліджуваних у сценарії. Розрізняють песимістичні, оптимістичні та сценарій із найбільш імовірним (з погляду експерта) розвитком подій.

Застосування обґрунтованих прогнозів дає змогу створити уявлення про оптимістичний та песимістичний варіанти розвитку подій, зосередивши увагу на факторах, що сприяють або перешкоджають позитивним тенденціям. На цій основі кожна організація може обрати власну поведінку щодо врахування (або ні) цих змін – радикальні або поступові перетворення свого потенціалу або нехтування ними.

Стратегічний аналіз та прогнозування сприяють зменшенню невизначеності середовища, дозволяє зорієнтуватися в оточенні й перейти до вибору варіантів дій у певній стратегічній перспективі.

#### **4.6 Статистичні методи прогнозування**

Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- й багатофакторних, методів індукції та дедукції, методів аналізу залежностей і методів аналізу взаємозв'язків тощо [100].

Статистичні методи прогнозування – різновиди математичних методів, до основних завдань яких належать розроблення, вивчення і застосування сучасних математико-статистичних методів прогнозування на основі об'єктивних даних, розвиток теорії та практики ймовірно-статистичного моделювання експертних методів прогнозування; методів прогнозування в умовах ризику і комбінованих методів прогнозування з використанням спільно економіко-математичних та

економетричних (як математико-статистичних, так і експертних) моделей.

Найпростіші методи відновлення використовуваних для прогнозування залежностей виходять із заданого часового ряду, тобто функції, визначеної в кінцевому числі точок на осі часу. Часовий ряд при цьому часто розглядається в рамках тієї чи іншої ймовірнісної моделі, вводяться інші чинники (незалежні змінні), крім часу, наприклад, обсяг грошової маси. Часовий ряд може бути багатовимірним. Основні розв'язувані задачі – інтерполяція та екстраполяція. Метод найменших квадратів у найпростішому випадку (лінійна функція від одного фактора) був розроблений К. Гауссом у 1794–1795 рр. Можуть виявитися корисними попередні перетворення змінних, наприклад, логарифмування. Найбільш часто використовується метод найменших квадратів при декількох факторах. Метод найменших модулів, сплайни та інші методи екстраполяції застосовуються рідше, хоча їх статистичні властивості часто кращі.

Оцінювання точності прогнозу (зокрема, за допомогою довірчих інтервалів) – необхідна частина процедури прогнозування. Зазвичай використовують імовірнісно-статистичні моделі відновлення залежності, наприклад, будують найкращий прогноз за методом максимальної правдоподібності. Розроблено параметричні (зазвичай на основі моделі нормальних помилок) і непараметричні оцінки точності прогнозу і довірчі межі для нього (на основі центральної граничної теореми теорії ймовірностей). Застосовуються також евристичні прийоми, що не ґрунтуються на ймовірнісно-статистичній теорії: метод ковзних середніх, метод експоненційного згладжування.

Дуже важлива проблема перевірки адекватності моделі, а також проблема відбору факторів. Апріорний

список факторів, що впливають на відгук, зазвичай дуже великий, бажано його скоротити. Широкий напрям сучасних досліджень присвячений методам відбору «інформативної множини ознак». Однак ця проблема поки ще остаточно не вирішена. Виявляються незвичайні ефекти. Так, встановлено, що зазвичай використовувані оцінки ступеня полінома мають в асимптотиці геометричний розподіл [118; 120]. Найбільш загальні результати в цій сфері отримано за допомогою підходів статистики нечислових даних.

До сучасних статистичних методів прогнозування належать також моделі авторегресії, модель Бокса-Дженкінса, системи економетричних рівнянь, що базуються як на параметричних, так і на непараметричних підходах.

Для встановлення можливості застосування асимптотичних результатів при кінцевих (т. зв. «малих») обсягах вибірок корисні комп'ютерні статистичні технології. Вони дозволяють також будувати різні імітаційні моделі. Зазначимо корисність методів розмноження даних (бутстреп-методів). Системи прогнозування з інтенсивним використанням комп'ютерів об'єднують різні методи прогнозування в рамках єдиного автоматизованого робочого місця прогнозіста.

Прогнозування на основі даних, що мають нечислову природу, зокрема прогнозування якісних ознак, ґрунтується на результатах статистики нечислових даних. Надзвичайно перспективними для прогнозування є регресійний аналіз на основі інтервальних даних, що містить, зокрема, визначення і розрахунок даних та раціонального обсягу вибірки, а також регресійний аналіз нечітких даних, розроблений у [122]. Загальна постановка [118] регресійного аналізу в рамках статистики нечислових даних та її окремі випадки – дисперсійний аналіз і

дискримінантний аналіз (розпізнавання образів з викладачем), даючи єдиний підхід до формально різних методів, корисні при програмній реалізації сучасних статистичних методів прогнозування.

Основними процедурами обробки прогностичних експертних оцінок є перевірка узгодженості, кластер-аналіз і знаходження групової думки. Перевірка узгодженості думок експертів, виражених ранжуваннями, проводиться за допомогою коефіцієнтів рангової кореляції Кендалла і Спірмена, коефіцієнта рангової конкордації Кендалла і Бебінгтона Сміта. Використовуються параметричні моделі парних порівнянь – Терстоуна, Бредлі–Террі–Льюс – і непараметричні моделі теорії люсіанов [118; 120]. Корисна процедура узгодження ранжувань і класифікацій шляхом побудови узгоджувальних бінарних відносин. За відсутності узгодженості розбиття думок експертів на групи, схожі між собою, проводять методом найближчого сусіда або іншими методами кластерного аналізу (автоматичної побудови класифікацій, розпізнавання образів без викладача). Класифікація люсіанів здійснюється на основі ймовірісно-статистичної моделі.

Використовують різні методи побудови підсумкової думки комісії експертів. Своєю простотою виділяються методи середніх арифметичних і медіан рангів. Комп'ютерне моделювання [120] дозволило встановити ряд властивостей медіани Кемени, часто рекомендованої для використання як підсумкової (узагальненої, середньої) думки комісії експертів. Інтерпретація закону великих чисел для нечислових даних у термінах теорії експертного опитування така: підсумкова думка стійка, тобто мало змінюється при зміні складу експертної комісії, і при зростанні числа експертів наближається до «істини». При цьому відповідно до прийнятого в [121] підходу

передбачається, що відповіді експертів можна розглядати як результати вимірювань з помилками, всі вони – незалежні однаково розподілені випадкові елементи, ймовірність прийняття певного значення зменшується в міру віддалення від деякого центру – «істини», а загальне число експертів досить велике.

Численні приклади ситуацій, пов'язаних із соціальними, технологічними, економічними, політичними, екологічними та іншими ризиками. Саме в таких ситуаціях зазвичай і необхідне прогнозування. Відомі різні види критеріїв, які використовуються в теорії прийняття рішень [2] в умовах невизначеності (ризик). Через суперечливості рішень, одержуваних за різними критеріями, очевидна необхідність застосування оцінок експертів.

У конкретних завданнях прогнозування необхідно провести класифікацію ризиків, поставити завдання оцінювання конкретного ризику, провести структурування ризику, зокрема побудувати дерева причин (в іншій термінології, – дерева відмов) і дерева наслідків (дерева подій). Центральним завданням є побудова групових і узагальнених показників, наприклад показників конкурентоспроможності та якості. Ризики необхідно враховувати при прогнозуванні економічних наслідків прийнятих рішень, поведінки споживачів і конкурентного оточення, зовнішньоекономічних умов і макроекономічного розвитку країни, екологічного стану навколишнього середовища, безпеки технологій, екологічної небезпеки промислових та інших об'єктів.

Статистичні методи прогнозування базуються на використанні накопиченої статистичної інформації про зміну показників, що характеризують аналізований об'єкт або процес. У методичному плані основним інструментом будь-якого прогнозу є схема екстраполяції. Розрізняють:

- формальну екстраполяцію;
- прогнозну екстраполяцію.

Формальна екстраполяція базується на припущенні про збереження минулих і справжніх тенденцій розвитку обсягу прогнозу в майбутньому. При прогнозній екстраполяції фактичний розвиток ув'язується з гіпотезами про динаміку досліджуваного процесу з урахуванням у перспективі його фізичної і логічної сутності.

Для застосування статистичних методів будуються статистичні моделі прогнозування, які можна розділити на трендові та багатофакторні.

У трендових моделях прогнозування виводяться залежності аналізованого показника від часу. Багатофакторні моделі дозволяють одержати залежності досліджуваного параметра від широкого набору факторів, які тою чи іншою мірою впливають на його зміни. У цьому зв'язку трендові моделі вимагають для своєї побудови менше інформації, ніж багатофакторні.

### **Трендові моделі**

Методи екстраполяції трендів базуються на статистичному спостереженні динаміки зміни певного показника, визначенні тенденції його розвитку та продовженні цієї тенденції для майбутнього періоду. Іншими словами, за допомогою методів екстраполяції трендів закономірності минулого розвитку переносяться в майбутнє. Основу екстраполяційних методів прогнозуванні становить вивчення часових рядів, що становлять впорядковані в часі набори виміру тих чи інших характеристик досліджуваного обсягу, процесу.

Найбільш поширеними методами оцінки параметрів залежностей є метод найменших квадратів (МНК) і його модифікації, метод ковзної середньої, метод експоненційного згладжування, метод імовірнісного моделювання та метод адаптивного згладжування.

### **Метод найменших квадратів (МНК)**

Сутність методу найменших квадратів полягає у знаходженні параметрів моделей тренду, які мінімізують її відхилення від точок вихідного часового ряду.

### **Метод ковзного середнього**

Метод виходить із припущення, що величина наступного у часі показника дорівнює середній, розрахованій за останні три місяці.

Приклад. Обсяг перевезень автотранспортного підприємства за останні три місяці змінювався таким чином:

- у вересні – 30 тис. т;
- у жовтні – 35 тис. т;
- у листопаді – 40 тис. т.

Тоді прогнозна величина обсягу перевезень на грудень становитиме:

$$(30 + 35 + 40) : 3 = 35 \text{ тис. т.}$$

Якщо реальний обсяг перевезень за грудень становитиме 45 тис. т, то прогноз перевезень на січень дорівнюватиме:

$$(35 + 40 + 45) : 3 = 40 \text{ тис. т.}$$

### **Метод експоненціального згладжування**

Метод експоненціального згладжування являє собою прогноз показника на майбутній період у вигляді суми фактичного показника за даний період і прогнозу на даний період, зважених за допомогою спеціальних коефіцієнтів.

### **Метод векторного прогнозування**

Для експрес-прогнозу на базі трендових моделей можна рекомендувати метод векторного прогнозування. Цей метод відрізняється простотою розрахунків вручну, за допомогою калькулятора. Однак його результати годяться на найближчу перспективу. Метод полягає в послідовному усередненні даних шляхом розрахунку середніх арифметичних за сусідніми значеннями. Ця процедура

дозволяє скоротити число розглянутих точок на одну шляхом одноразового усереднення значень статистичного ряду.

Повторення усереднень дає можливість отримати в результаті дві точки, через які можна однозначно провести пряму (вектор) в напрямку прогнозу. Отриманий вектор покаже майбутнє значення аналізованого показника.

### **Модель багатofакторного регресійного аналізу**

У прогнозуванні методи екстраполяційних трендів доповнюються методами кореляції трендів, у рамках яких досліджується взаємозв'язок між різними тенденціями з метою встановлення їх взаємного впливу й, отже, підвищення якості прогнозу.

Кореляційний аналіз може досліджувати взаємозв'язок між двома показниками (парна кореляція) або між багатьма показниками (множинна кореляція).

Регресійний аналіз досліджує залежність певної величини від однієї або декількох інших величин і проводиться для об'єктів, що мають складну, багатofакторну природу, таких, наприклад, як:

- доходи;
- прибуток;
- обсяг перевезень (транспортної роботи, послуг);
- обсяг інвестицій та ін.

Побудова моделей багатofакторного регресійного аналізу дозволяє визначати не лише ступінь впливу кожного з факторів, що входять до моделі, на досліджуваний показник, наприклад прибуток підприємства або собівартість продукції (послуг) фірми, а й сформувані важелі впливу на цей показник, визначаючи рівень його розвитку на перспективу, задаючи значення того чи іншого фактора.



## Контрольні запитання

1. У чому полягають сутність, зміст і функції стратегічного прогнозування?
2. Які види прогнозів існують залежно від часу і характеру проблем, що вирішуються?
3. Які етапи входять до циклу діяльності організації з прогнозування свого розвитку?
4. У чому полягає різниця між пошуковим і нормативним прогнозами?
5. Які методи експертних оцінок відносять до індивідуальних?
6. У чому полягає сутність методу комісій?
7. Перелічіть переваги та недоліки методу Дельфі.
8. Які обмеження накладаються на можливість застосування методу послідовних порівнянь?
9. Яким чином класифікуються статистичні методи прогнозування?
10. У чому полягає сутність методу багатфакторного регресійного аналізу?

## 5 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ ПІДПРИЄМСТВА

### 5.1 Процедура стратегічного програмування

Програмування є другим кроком у процедурі стратегічного планування. Воно базується на прогностичних розробках і має своєю метою складання проектів цільових комплексних програм вирішення найважливіших проблем розвитку національної економіки країни, міжгалузевих, галузевих, регіональних і локальних (на рівні суб'єктів господарювання) проблем.

*Під програмою в макроекономічному стратегічному плануванні розуміють наукове передбачення стану якого-небудь локального об'єкта управління у визначений строк (через 5, 10, 15 і більше років), що базується на чіткому визначенні мети й системі заходів, що забезпечують досягнення цієї мети, погоджених між собою за ресурсами, строками виконання й виконавцями.*

Програми, що розробляються на будь-якому рівні управлінської ієрархії, повинні містити:

- а) перелік основних, вирішуваних нею завдань;
- б) сукупність і послідовність заходів, за допомогою яких вона реалізується;
- в) розрахунки прямих і непрямих (сполучених) витрат усіх основних видів використовуваних під час здійснення цих заходів ресурсів;
- г) розподіл завдань за термінами і виконавцями.

Особливе місце в системі програм, що розробляються у процесі стратегічного планування, займають цільові комплексні (стратегічні) програми.

*Стратегічні програми – це адресний, різного ступеня директивності документ, що містить систему погоджених за строками, ресурсами і виконавцями соціально-економічних, виробничих, фінансових, науково-дослідних, організаційно-господарських та інших заходів, що забезпечують досягнення поставленої мети, завдань, найбільш ефективними шляхами й у встановлений термін [17].*

Стрижнем цільової комплексної програми (ЦКП) є мета, навколо якої групується комплекс різноманітних заходів, що становлять основний зміст програми. Єдина мета ЦКП розгортається в сукупність завдань, вирішення яких здійснюється за допомогою системи заходів, реалізованих конкретними виконавцями при певному ресурсному забезпеченні. Ця пов'язаність і становить суть програми.

Програмний цикл звичайно охоплює всі стадії відтворювальних процесів, включаючи виробництво, реалізацію, споживання й нагромадження програмного продукту, оскільки мета програми, в остаточному підсумку, полягає у задоволенні певних суспільних, у т. ч. ринкових потреб, шляхом відповідного перетворення ресурсів. Тому взаємозв'язок завдань і заходів у ЦКП обумовлений не лише єдністю мети, а й такими поважними виглядами зв'язків, як спільність кінцевої продукції або послуг, технології, сировинних ресурсів, виробничої бази, споживачів, території, транспорту.

Під ресурсами, що використовуються, розуміють сукупність витрат матеріальних, трудових, фінансових і інформаційних ресурсів, необхідних для досягнення мети, включаючи витрати ресурсів не лише у сфері виробництва програмного продукту, а й тих ділянках сполучених виробництв, сфери обігу й споживання, які пов'язані з

виготовленням і використанням програм. Перелічені особливості надають програмам комплексного характеру:

- у повній відповідності з філософією маркетингу орієнтація програм здійснюється не на продукцію, що випускається, а на задоволення певних суспільних потреб;
- посилення цільової спрямованості планових розрахунків, створення можливості переходу в процесі стратегічного планування від мови цілей до мови ресурсів;
- формування стратегії для комплексного вирішення певних проблем, забезпечення можливості формування комплексу заходів не за окремими ознаками (галузевими, регіональними), а за ознакою проблеми, що вирішується;
- різка зміна темпів і пропорцій розвитку, що склалися (забезпечення структурних зрушень), не здійсненна в рамках раніше сформульованої системи економічної політики.

Комплексні цільові програми державного рівня розробляються насамперед як програми, що мають важливе значення для вирішення проблем розвитку національної економіки. З їх допомогою здійснюється:

по-перше, глибоке й всебічне обґрунтування стратегічних рішень із глобальних проблем розвитку національної економіки;

по-друге, планомірна концентрація ресурсів, необхідних для вирішення найважливіших завдань перспективного розвитку;

по-третє, підвищення рівня збалансованості заходів, що забезпечують вирішення основних завдань програми;

по-четверте, координація й забезпечення своєчасності вирішення завдань усього циклу робіт зі здійснення програми;

по-п'яте, узгодження діяльності суб'єктів господарювання і центральних органів влади у вирішенні поставлених завдань.

Відмінності у змісті, значущості програмно вирішуваних проблем, складі підсистем, тривалості здійснення заходів і т. д. породжують велику різноманітність потенційно можливих до розроблення програм.

## 5.2 Стратегічний аналіз в організації

Стратегічний аналіз потребує чіткого розуміння з боку керівництва того, на якій стадії розвитку знаходиться підприємство, перш ніж вирішувати, куди рухатися в подальшому. Для цього необхідна ефективна інформаційна система, що забезпечує даними для аналізу минулих, теперішніх і майбутніх ситуацій. Стратегічний аналіз є найважливішим етапом управління під час вироблення ефективної стратегії, що базується, як правило, на трьох складових:

- правильно вироблених довгострокових цілях;
- глибокому розумінні зовнішнього конкурентного оточення;
- реальній оцінці власних ресурсів і можливостей.

Етап стратегічного аналізу інтерпретує стратегічне положення організації за допомогою, по-перше, визначення змін, які виникли в економічному оточенні організації, і виявлення їх впливу на організацію та її діяльність, по-друге, визначення переваг і ресурсів організації залежно від цих змін. Основна мета стратегічного аналізу – оцінка ключових впливів на теперішнє і майбутнє положення організації та визначення їх специфічного впливу на стратегічний вибір. Одним із результатів стратегічного аналізу є визначення загальних цілей організації, що визначають сферу її діяльності. На підставі цілей визначаються завдання. Вони використовуються для подання показників стратегічного планування [40].

Стратегічний аналіз означає перетворення бази даних, отриманих унаслідок аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також місії та цілей на стратегічний план

підприємства. Стратегічний аналіз означає, по суті, формування стратегічного плану підприємства.

У ході проведення стратегічного аналізу використовують такі інструменти:

- формальні моделі й кількісні методи. Період особливого захоплення ними й появи найбільш популярних моделей припадає на 70-ті роки ХХ сторіччя;
- самостійний творчий аналіз, що базується на специфіці даної організації, аналітичних та інтуїтивних здатностях менеджерів і плановиків.

Формальні методи й моделі деякою мірою втратили свою популярність у 80-ті роки. Однак це не означало відмови від них, а виразилося в тому, що сьогодні методи стратегічного аналізу застосовують із більшою обережністю, з урахуванням конкретних обставин.

Стратегічний аналіз може бути розділений на два основні етапи:

1) порівняння намічених фірмою орієнтирів і реальних можливостей, пропонованих середовищем, аналіз розриву між ними;

2) аналіз можливих варіантів майбутнього фірми, визначення стратегічних альтернатив. Коли стратегічні альтернативи визначені, фірма приступає до завершального етапу розроблення стратегії – вибору певного варіанта стратегії й підготовки стратегічного плану.

### **Аналіз розриву**

Аналіз розриву – простий, однак ефективний метод стратегічного аналізу. Його мета – визначити, чи існує розрив між цілями фірми та її можливостями і, якщо так, установити, як «заповнити» його (рис. 5.1).

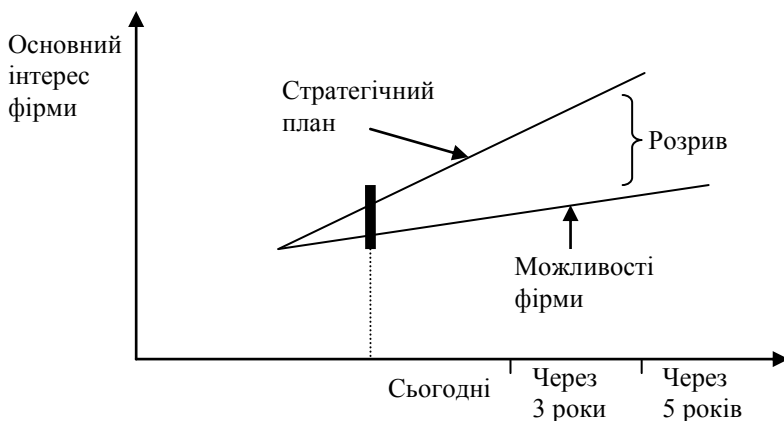


Рисунок 5.1 – Схема аналізу розриву

Конкретне застосування аналізу розриву означає:

- визначення основного інтересу фірми, вираженого в термінах стратегічного планування (наприклад, у збільшенні числа продажів);
- з'ясування реальних можливостей фірми з погляду поточного стану середовища й передбачуваного майбутнього стану (через 3–5 років);
- визначення конкретних показників стратегічного плану, що відповідають основному інтересу фірми;
- встановлення різниці між показниками стратегічного плану й можливостями, що диктуються реальним положенням фірми;
- розроблення спеціальних програм і способів дій, необхідних для заповнення розриву.

Інший спосіб застосування аналізу розриву – це визначення різниці між найбільш високими очікуваннями й найскромнішими прогнозами. Наприклад, якщо вище керівництво розраховує на реальну ставку повернення на

вкладений капітал у 20 %, але аналіз показує, що найбільш реалістичною величиною буде 15 %, потрібні обговорення й вживання заходів щодо заповнення розриву у 5 %.

Заповнення можна виконати кількома способами, наприклад:

- за рахунок зростання продуктивності й досягнення бажаних 20 %;

- за рахунок відмови від більш амбіційних планів на користь 15 %;

- шляхом сподівання на поліпшення ситуації відповідно до гасла планування: «Мінімум зусиль і більше довіри природному ходу речей».

Наступні методи стратегічного аналізу звичайно застосовуються для визначення стратегічних альтернатив, можливих варіантів стратегічного плану.

Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, потрібно зазначити необхідність існування певного переліку взаємозв'язаних стратегій, що становлять так званий «*стратегічний набір*».

**Стратегічний набір** – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [100].

Стратегічний набір – це не демонстрація загальних намірів, акцентування на відмітних характеристиках та особливостях окремих підприємств.

Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються фірми, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва



на формування середовища функціонування організації взагалі.

Для досягнення стратегічних цілей уся організація має діяти стратегічно, розробляючи стратегії різного типу. Існують такі групи стратегій, що становлять «стратегічний набір» [100]:

- *загальні* для всієї організації в цілому;
- *загальні конкурентні* за окремими бізнес-напрямами;
- *продуктово-товарні* для кожного з напрямків діяльності організації (як із виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- *функціональні* для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- *ресурсні* для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

### **Загальні та загальноконкурентні стратегії організації**

*Загальні стратегії організації* – основний управлінський «план гри», спрямований на налагодження функціонування та розвитку її у довгостроковій перспективі, шляхом виконання продуктово-товарних, ресурсних та функціональних стратегій, необхідних для заповнення «стратегічної прогаліни» та досягнення стратегічних цілей.

Загальні стратегії можна класифікувати таким чином [100]:

- 1) *стратегії зростання* (різними темпами) за рахунок:
  - експансії (створення / захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу);
  - диверсифікації (центрованої, спорідненої, неспорідненої, конгломератної);
  - вертикальної та горизонтальної інтеграції;

- глобалізації діяльності;
- 2) *стратегії підтримки / стабілізації* за рахунок:
  - захисту наявної частки ринку;
  - підтримки виробничого потенціалу підприємства на досягнутому рівні;
  - модифікації базової продукції;
- 3) *стратегії реструктуризації* за рахунок:
  - скорочення витрат та відсікання зайвого;
  - коротко- та довгострокової реструктуризації (зокрема, за рахунок переорієнтації на нові напрямки діяльності);
  - освоєння нових видів продукції та ринків;
- 4) *стратегії скорочення діяльності*:
  - скорочення частки ринку;
  - «організований відступ» (поступове закриття напрямку);
  - «збирання врожаю»;
- 5) *ліквідація*:
  - санація (розпродаж);
  - процедура банкрутства;
  - консервація потужностей та закриття;
- б) *комбінація вищезгаданих стратегій* (для диверсифікованих, поліпродуктових фірм).

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер, визнаний лідером розроблення конкурентного аналізу. Зв'язок між загальними та загальноконкурентними стратегіями прямий: обираючи загальноконкурентну стратегію, організація визначає те, у який спосіб вона планує досягти своїх стратегічних орієнтирів.

**Загальні конкурентні стратегії.** М. Портер виділив три основні стратегії, які мають універсальний характер і можуть бути застосовані у відношенні будь-якої конкурентної сили. Це – перевага у витратах, диференціація, фокусування.

*Перевага у витратах* створює більшу свободу вибору дій як у цінovій політиці, так і під час визначення рівня прибутковості. Стратегія зниження витрат широко застосовувалася на ранніх стадіях розвитку ринку, наприкінці ХІХ – початку ХХ століть. Сьогодні вона набула знову популярності у зв'язку з тим, що розвинені ринкові економіки вступили в так звану «епоху дефляції», що означає загальне зниження цін і, зокрема, доходів населення.

*Диференціація* означає створення фірмою продукту або послуги з унікальними властивостями, які найчастіше бувають закріплені торговельною маркою. Іноді унікальність товару не йде далі простої декларації, тоді можна говорити про уявну диференціацію. Ця стратегія одержала повсюдне поширення в розвинених економіках у другій половині ХХ століття через насичення й індивідуалізацію споживчого попиту.

*Фокусування* – це зосередження уваги на одному із сегментів ринку, на особливій групі покупців (наприклад, лише на літніх покупцях або лише на забезпечених, або ж на літніх забезпечених покупцях), певній групі товарів або на обмеженому географічному секторі ринку.

Кожна з основних стратегій вимагає вибору особливого роду економічних ресурсів і навичок, а також певних управлінських дій.

Поряд із перевагами в конкурентній позиції загальні стратегії пов'язані з певним ризиком. Деякі з можливих небезпек перелічені в табл. 5.1.

Таблиця 5.1 – Можливі небезпеки при обраній стратегії

Загальні стратегії	Необхідні ресурси й навички	Вимоги до менеджменту
Перевага у витратах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Істотні інвестиції й наявність доступу до капіталу.</li> <li>• Інжинірингові навички.</li> <li>• Ефективне нормування робіт.</li> <li>• Зручний, легкий для виготовлення дизайн виробу.</li> <li>• Низьковитратна система розподілу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярний контроль над витратами.</li> <li>• Конкретні, детальні звіти про контроль.</li> <li>• Надійна організаційна структура й система розподілу повноважень.</li> <li>• Стимули для досягнення високої якості</li> </ul>
Диференціація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сильні навички маркетингової діяльності.</li> <li>• Особлива увага до інжинірингових розробок.</li> <li>• Творчі здібності.</li> <li>• Істотні вкладення в базові дослідження.</li> <li>• Репутація лідера в технології і якості продукту.</li> <li>• Тривалі традиції роботи в галузі.</li> <li>• Наявність унікальних навичок в іншій сфері бізнесу ( для «новачків» у галузі).</li> <li>• Наявність міцних зв'язків з каналами розподілу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інтенсивна координація науково-дослідної та проектно-конструкторської діяльності.</li> <li>• Пріоритет якісних цілей і суб'єктивної оцінки над кількісними показниками.</li> <li>• Сприятливі умови діяльності, здатні залучити висококваліфікованих працівників, дослідників, творчих людей</li> </ul>
Фокусування	Наявність усіх згаданих вище елементів організаційної діяльності	Те саме

Таблиця 5.2 – Ризик застосування загальних конкурентних стратегій

Перевага у витратах	Диференціація	Фокусування
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Небезпека імітацій (способів технології й методів виробничого процесу).</li> <li>• Загроза появи нових технологій.</li> <li>• Зневажання маркетинговими аспектами.</li> <li>• Загроза з боку інфляції витрат, що зводить нанівець досягнення стратегії.</li> <li>• Не збігається зі стратегією диференціації.</li> <li>• У поєднанні з фокусуванням дає ще більш низькі витрати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Небезпека імітацій (унікальних властивостей товару).</li> <li>• Загроза появи нових технологій.</li> <li>• Зневажання фірми до основного попитовизначального фактора – ціни й прихованих за нею витрат.</li> <li>• Зниження значення диференціації для покупців з інших причин (наприклад, унаслідок більшої поінформованості).</li> <li>• Не збігається зі стратегією лідерства у витратах.</li> <li>• У поєднанні з фокусуванням дає ще більш яскраво виражену диференціацію</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Імітація фокусування іншими фірмами.</li> <li>• Втрата привабливості товару для обраного сегмента через: <ul style="list-style-type: none"> <li>- розмивання меж між сегментом і ринком у цілому;</li> <li>- зникнення попиту на даний товар.</li> </ul> </li> <li>• Виділення конкурентами ще більш локального сегмента ринку (субсегмента)</li> </ul>

### Продуктово-товарні стратегії

*Аналіз динаміки ринку, модель життєвого циклу.* В основу аналізу динаміки ринку продукту покладена відома модель життєвого циклу товару, яка є аналогією життєвого циклу біологічної істоти.

Життя товару на ринку розділяється на кілька основних етапів (рис. 6.1), кожному з яких відповідають свій рівень збуту й інші маркетингові характеристики:

- народження й упровадження на ринок - невеликий збут і стратегія, орієнтована на зростання;
- стадія зростання – істотне збільшення збуту й стратегія швидкого зростання;
- стадія зрілості – стійкий збут і стратегія, орієнтована на стабільність;
- стадія насичення ринку й занепаду – зниження збуту й стратегія скорочення.

Мета моделі життєвого циклу – правильно визначити стратегію бізнесу для кожного етапу життєдіяльності товару на ринку. Існує велика кількість модифікацій життєвих циклів залежно від типів товарів. Проте не можна занадто тісно прив'язувати стратегію до моделі життєвого циклу. Дуже часто життя товару на ринку не вкладається в рамки відомої кривої (рис. 5.2).

Існує відома історія про те, як американські електронні корпорації вирішили, що радіо – це товар із природним життєвим циклом, який перебуває в стадії занепаду. Інвестиції в радіопромисловість різко скоротилися, виробництво радіо хронічно страждало від нестачі капіталу, технологій, управлінських талантів і в остаточному підсумку «благополучно» закінчило своє «природне» життя. У свою чергу, японці, забувши про заповіді «життєвого циклу», постаралися знайти місце радіо в новому світі й вирішили, що воно може стати основою товарів для аудіорозваг. У результаті було створено велику кількість комбінованих товарів із під'єднанням елемента «радіо» – радіокасетник, вокмени «Соні» і т. д.

Моделі «кривої досвіду» і «життєвого циклу» є найбільш простими методами стратегічного аналізу, оскільки пов'язують розроблення стратегії лише з одним з факторів діяльності фірми.

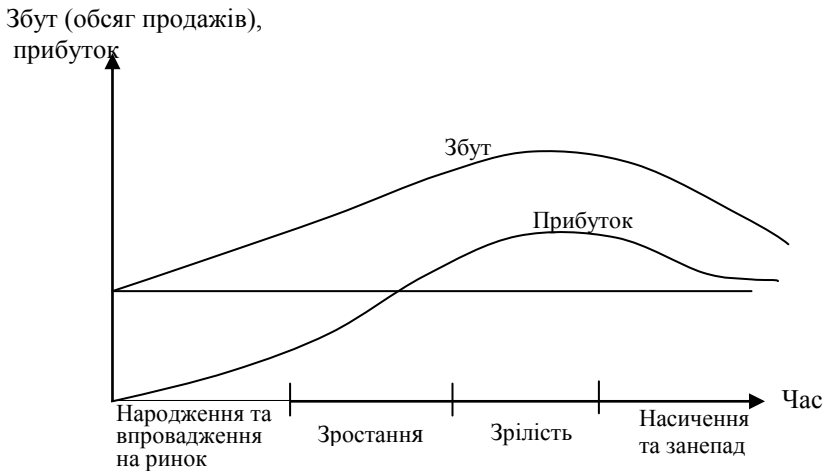


Рисунок 5.2 – Модель життєвого циклу

Описані далі методи мають більш комплексний характер, ідуть по шляху ув'язування різних компонентів внутрішнього й зовнішнього середовища організації.

**Модель «продукт – ринок»**

Запропонована А. Дж. Стейнером у 1975 р. модель є матрицею, що містить класифікацію ринків і класифікацію продуктів на існуючі, нові, але пов'язані з існуючими, і зовсім нові продукти (рис. 5.3).

Продукт	Існуючий	Пов'язаний з існуючим	Зовсім новий
Ринок			
Існуючий	Низький ризик		
Новий, пов'язаний з існуючим		Високий ризик	Надмірно високий ризик
Зовсім новий			

Рисунок 5.3 – Матриця «ринок-продукт»

Матриця показує рівні ризику й, відповідно, ступінь імовірності успіху при різних комбінаціях «ринок-продукт». Модель використовується для:

- визначення ймовірності успішної діяльності під час вибору того або іншого виду бізнесу;

- вибору між різними видами бізнесу, зокрема під час визначення співвідношення інвестицій для різних ділових одиниць, тобто у ході формування портфеля цінних паперів фірми.

**Приклад.** Організація, що займається обслуговуванням і ремонтом ліфтів, має досить високі шанси на успіх, якщо вона запропонує для існуючого ринку (організацій з експлуатації будинків) новий, але пов'язаний з існуючим вид товарів– ліфти власного виробництва. Ступінь ризику істотно зросте, якщо ця сама організація запропонує на існуючому ринку зовсім новий вид продукції – контроль над роботою інженерного устаткування (відстеження загазованості й задимленості приміщень, засміченості сміттєпроводів і т. д.), оскільки досвід проведення подібних робіт в організації відсутній. Дуже високим ризик буде також у тому разі, якщо київська організація запропонує існуючі послуги з ремонту й обслуговування ліфтів львівському ринку. Ризик прийме максимальні розміри, якщо київська організація запропонує зовсім новий вид послуг – контроль над роботою інженерних приміщень – для зовсім нового ринку, наприклад мерії Нью-Йорка.

### **Портфельні моделі аналізу стратегії**

Портфельні моделі визначають сьогодення й майбутнє положення бізнесу з погляду привабливості ринку й здатності бізнесу конкурувати всередині нього.

Первісною, класичною портфельною моделлю є матриця БКГ (Бостонської консультативної групи) (рис. 5.4).



Можливості розширення галузевого ринку (абсолютна частка ринку).

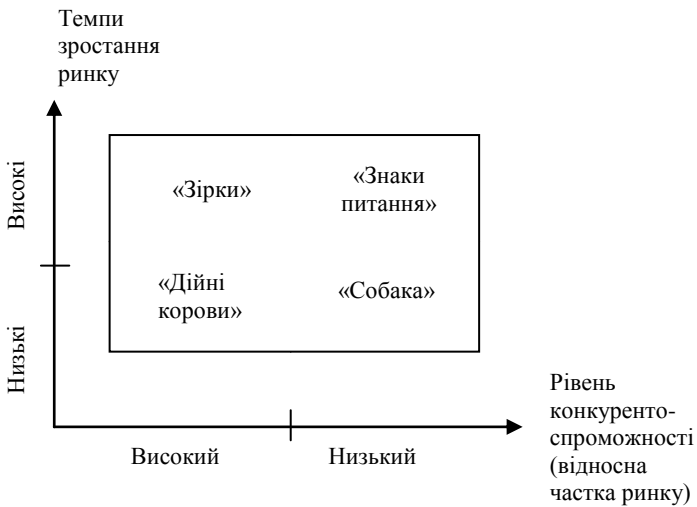


Рисунок 5.4 – Портфельна модель БКГ

Матриця вказує на чотири основні позиції бізнесу:

1) висококонкурентний бізнес на швидкозростаючих ринках – ідеальне положення «зірка»;

2) висококонкурентний бізнес на зрілих, насичених, підданих застою ринках (стійкі прибутки, що приносять «дійні корови», або «грошові мішки») – гарне джерело готівки для фірми;

3) не мають гарних конкурентних позицій, але діють на перспективних ринках. Майбутнє «знаків питання» є невиразним;

4) комбінація слабких конкурентних позицій з ринками, що перебувають у стані застою, – «собаки» – нездолені світу бізнесу.

Більш зручною у практичному використанні є модифікована матриця БКГ [78], яка на відміну від класичної будується у координатах «Питома вага групи

продукту у загальному обсязі збуту підприємства – «Питома вага групи продукту у темпі зміни обсягів збуту підприємства», що обумовлено необхідністю використання лише внутрішньої інформації підприємства, у той час як для класичного її варіанта потрібно збирати актуальні дані про стан ринку, частки підприємства та його конкурентів (особливо лідера ринку), інформацію про темпи розвитку ринку. За сучасних умов вітчизняної економіки взагалі збір такого роду інформації, а тим паче її об'єктивність, є практично неможливою з огляду на такі причини:

- концепція стратегічних бізнес-одниць є мало-затребуваною вітчизняним практичним менеджментом, унаслідок чого ефективність деяких напрямків діяльності не оцінюється;

- високий рівень тінізації економіки України, що значно ускладнює збір інформації про загальні обсяги ринку та частку продукції підприємства;

- методика розбиття матриці БКГ на квадранти викликає певне нерозуміння практиків, які звикли до використання чисельних показників. Значення понять «високий» та «низький» в інтерпретації різних спеціалістів можуть досить сильно відрізнятись.

При побудові модифікованої матриці БКГ беруть низку припущень:

- діяльність підприємства є диверсифікованою;
- господарська діяльність здійснюється як мінімум протягом кількох років, що надає масив необхідної інформації;
- підприємство не виробляє збиткової продукції;
- протягом періоду аналізу економічна ситуація в країні залишається відносно стабільною.

**Способи використання портфельної моделі БКГ:**

– для визначення взаємозалежних висновків про позицію бізнес-одиниці (бізнесу) організації, що входить до складу, і її стратегічні перспективи;

– для проведення переговорів між вищими менеджерами й менеджерами на рівні ділової одиниці й прийняття рішень про величину інвестицій (вкладень капіталу) у ту чи іншу бізнес-одиницю (наприклад, діючі у швидкозростаючих галузях «знаки питання» для розширення бізнесу й зміцнення своїх позицій, як правило, мають гостру потребу в постійному припливі коштів, а у «грошових мішках», обмежених у можливостях зростання, часто виникає надлишок готівки). Інакше кажучи, за допомогою матриці БКГ фірма формує склад свого портфеля (тобто визначає комбінації вкладень капіталу в різні галузі, різні ділові одиниці)

### **Варіанти стратегій у рамках матриці БКГ**

1. Зростання і збільшення частки ринку – перетворення «знака питання» на «зірку» (агресивні «знаки питання» іноді називають «дикими кішками»).

2. Збереження частки ринку – стратегія для «дійних корів», доходи яких важливі для зростаючих видів бізнесу й фінансових інновацій.

3. «Збір урожаю», тобто одержання короткострокової частки прибутку в максимально можливих розмірах, навіть за рахунок скорочення частки ринку – стратегія для слабких «корів», позбавлених майбутнього, невдачливих «знаків питання» і «собак».

5. Ліквідація бізнесу або відмова від нього й використання отриманих унаслідок цього коштів в інших галузях – стратегія для «собак» і «знаків питання», що не мають більше можливостей інвестувати для поліпшення своїх позицій.

## **Оцінка моделі БКГ**

### *Переваги:*

– модель використовується для дослідження взаємозв'язку між бізнес-одинацями, що входять до організації, а також їх довгострокових цілей;

– модель може бути основою для аналізу різних стадій розвитку бізнес-одинаці (бізнесу) і відповідно аналізу відмінності її потреб на різних етапах розвитку;

– є простим, доступним для розуміння підходом до організації бізнес-портфеля організації (портфеля цінних паперів).

### *Недоліки:*

– не завжди правильно оцінює можливості бізнесу. Для певної одинаці, такої як «собака», може порекомендувати відхід з ринку, у той час як зовнішні й внутрішні зміни здатні змінити позицію бізнесу. Так, дрібне фермерське господарство, що поставляє овочеву продукцію, у 70-ті роки минулого століття могло бути оцінене як «собака», але вже до 90-х років погіршення екологічної обстановки й особливе ставлення до «чистих» продуктів створили нові перспективи для цього бізнесу;

– надмірно зосереджена на потоках готівки, у той час як для організації не менш важливим показником є ефективність інвестицій. Націлена на суперзростання і залишає без уваги можливість оздоровлення бізнесу, застосування кращих методів управління.

– прихованість інформації про підприємства-конкурентів істотно ускладнює побудову об'єктивної матриці.

Більш складним варіантом портфельної моделі є багатофакторна матриця компанії «Мак-Кінсі», що розробила її на замовлення «Дженерал Електрик». Фактор «можливості розширення ринку» тут перетворився на багатофакторне поняття «привабливість ринку (галузі)». Фактор «відносна частка ринку» виріс до поняття «стратегічне положення фірми», що характеризує різні

елементи внутрішнього середовища підприємства (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 – Фактори, що визначають привабливість ринку й стратегічне положення бізнесу

<b>Привабливість ринку</b>	<b>Стратегічне положення</b>
<b>Характеристика ринку (галузі)</b>	
Розмір ринку (кількість продажів, виражена у даних одиницях і в натуральному відношенні)	Ваша частка ринку (в еквівалентних термінах)
Розміри ключових сегментів (характеристика основних груп покупців)	Ваше охоплення ключових сегментів
Диверсифікованість ринку	Ступінь вашої участі в диверсифікованості
Чутливість ринку до цін, рівня обслуговування, змін зовнішніх факторів	Ваш вплив на ринок
Схильність до циклічності. Схильність до сезонності	Характер ваших відносин із постачальниками
Вплив постачальників на характер угод, що укладаються	Вплив на позицію фірми ваших споживачів
<b>Фактори конкуренції</b>	
Типи конкурентів. Рівень конкуренції	Ваша пристосованість до конкуренції у строках, продукції, що випускається, можливостях обслуговування ринків, продуктивній силі, якості управління
Сегменти ринку, які конкуренти покинули або, навпаки, освоїли	Сегменти, залишені або знову освоєні вами. Ваша відносна частка ринку
Чутливість до товарів-субститутів (замінників)	Ваша уразливість із боку нової технології
Ступінь і типи інтеграції фірм у галузі	Ваш власний досвід і рівень інтеграції з іншими фірмами

Продовження табл. 5.3

<b>Фінансово-економічні фактори</b>	
Межі капіталовкладень у галузі	Ваші межі капіталовкладень
Фактори важеля (структура витрат, величина боргу)	Ваші фактори важеля
Бар'єри на вході й виході з галузі	Бар'єри, що становлять труднощі для вас
Ступінь використання виробничих потужностей	Ваш рівень використання потужностей
Галузевий рівень прибутковості	Ваш рівень прибутковості
Галузевий рівень ліквідності	Ваші показники платоспроможності
<b>Соціально-психологічні фактори</b>	
Соціальне середовище	Ваш зовнішній образ
Юридичне обмеження	Внутрішньофірмова культура й етика

Організація повинна оцінити своє положення з кожного із факторів, наведених у таблиці, і визначити його, виходячи із трьох можливих рівнів: низького, середнього, високого. Самооцінка повинна бути максимально об'єктивною. На її основі фірма визначає своє місце в одному із квадратів матриці «Мак-Кінсі».

Як бачимо з матриці (рис. 5.5), верхній лівий кут означає сприятливі перспективи для зростання, діагональ, що розділяє верхній лівий кут і нижній правий кут, – двоїсте положення й обмежене зростання, нижній правий кут – відсутність реальних можливостей майбутнього розвитку.

Перевагою **багатофакторної моделі** порівняно із простою портфельною моделлю є урахування найбільшої кількості значущих факторів внутрішнього й зовнішнього середовища фірми. Проте у застосуванні цієї моделі існують обмеження, до яких можна віднести відсутність

конкретних рекомендацій з поведінки на тому чи іншому ринку, а також можливість суб'єктивної, викривленої оцінки фірмою своєї позиції.



Рисунок 5.5 – Портфельна модель «Мак-Кінсі 7С»

Моделлю, здатною дати набагато більш конкретний матеріал для прийняття стратегічних рішень, є комплексний діловий аналіз ПІМС (PIMS).

Матеріали ПІМС – результат узагальнення досвіду більше 3000 підприємств Європи та Північної Америки. Показники діяльності компаній відбиті приблизно у 30 основних змінних, що впливають на рівень прибутку, які розбиті на три групи: конкурентна позиція бізнесу, характеристика й привабливість ринку, на якому діє підприємство, і виробнича структура підприємства. Модель ПІМС виділяє також фактори, що виявляють найбільший вплив на рівень прибутку: капіталоемність,

потім у порядку спадання – відносна якість продукту, відносна частка ринку, продуктивність праці. Модель ПІМС дозволяє кожній організації вчитися на досвіді інших підприємств, вибирати найбільш зручні способи майбутніх дій для одержання високих доходів. В умовах вітчизняної економіки вивчення моделі ПІМС носить більшою мірою пізнавальний характер, оскільки цей метод стратегічного аналізу розроблений для високорозвинених, насичених, стійких ринків і видів бізнесу. Із цього погляду статистичний досвід північноамериканського і японського бізнесів має для нашої економіки обмежене застосування.

### **Модель «Мак-Кінсі 7С»**

Модель «Мак-Кінсі 7С» не пропонує готових варіантів стратегії, а є, швидше, гарним способом осмислення основних внутрішніх факторів організації, що впливають на її майбутнє. До цих факторів належать: стратегія, сума навичок, сучасні цінності, структура, система, співробітники, стиль.

Взаємозв'язок основних факторів розвитку показаний на рис. 5.6.

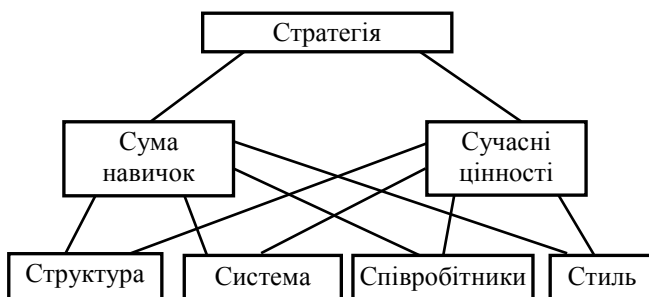


Рисунок 5.6 – Модель «Мак-Кінсі 7С»

### **Значення моделі «Мак-Кінсі 7С»**

1. Модель показує важливість для планування не лише розроблення фінансових показників, а й обліку якості



роботи й кваліфікації співробітників, тобто навичок, а також людських стосунків і особистих потреб учасників організації, виражених у поняттях «спільні цінності» і «культура організації».

2. Модель визначає послідовність внутрішніх дій організації після прийняття певної стратегії:

а) планування двох основних внутрішніх факторів організації, необхідних навичок і культури, відповідних до обраної стратегії;

б) устанавлення вторинних від навичок і культури елементів:

– структури: організаційні схеми, лінії субординації, опис робіт;

– системи: потоки робіт в організації, процедура виконання, облік і контроль;

– співробітники (штат): організація визначає, які саме працівники й у якій кількості їй необхідні;

– стиль: особистий стиль керівництва, характер поведінки учасників організації.

Модель «Мак-Кінсі 7С» важлива тим, що сприймає планування не лише як процес створення формальних схем і сукупності кількісних показників. Процес планування розуміють тут як устанавлення зв'язку й згоди між співробітниками, ув'язування їхніх інтересів, урахування усіх сторін діяльності людини на підприємстві. Планування тут – насамперед продуктивне спілкування.

### **Ресурсні стратегії**

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розроблення ресурсних стратегій, що сприяють розв'язанню таких завдань [100]:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах усіх необхідних видів;

- розрахунок припустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;

- визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їх використання балансуванням обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;

- розроблення заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;

- використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

Ансофф І. [10] пропонує для розроблення ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний до визначення стратегічних зон господарювання щодо формування продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби фірми визначати через «зони стратегічних ресурсів» (ЗСР), які характеризують ситуацію стосовно забезпечення окремими видами ресурсів потреб підприємства.

Ресурсні стратегії — тип забезпечувальних стратегій «стратегічного набору», в яких визначаються стратегії поведінки підприємства у ЗСР, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів [100].

Реалізація ресурсних стратегій означає також формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства, оскільки кількість, співвідношення та цільова спрямованість використання ресурсів «задають» основні цільові характеристики виробничого потенціалу підприємства.

### **Функціональні стратегії**

**Функції управління** виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління і визначають види діяльності, що відбивають

напрямки або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним [100].

Тепер найчастіше виокремлюють такі функції: загальне управління, маркетинг, виробництво, облік та аудит, контроль, управління фінансами та кадрами, а залежно від потреб досягнення керованості підприємством вони можуть організаційно об'єднуватись або поділятися на окремі підфункції.

**Функціональна стратегія** – тип забезпечувальної стратегії у «стратегічному наборі», що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємозв'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

**Метою функціональних стратегій** є створення високоефективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечуватиме керованість стратегічних змін, що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їх змісту та механізмів здійснення у системі управління.

Розглянемо варіанти функціональних стратегій відповідно до окремих функцій.

**Маркетингова стратегія** – це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, в якій відбивається певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу (marketing mix).

У загальному вигляді встановлення стратегії маркетингу складається із чотирьох основних етапів:

- аналіз співвідношень «споживач – товар»;
- визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;

- створення стратегій з кожного зі складових marketing mix (формування своєрідного маркетингового «стратегічного набору»);

- виконання та контроль.

*Наведемо приклади найбільш уживаних маркетингових стратегій.*

**1. Розвиток ринку** (орієнтація на нові цільові групи споживачів): географічне розширення; продаж продукції з доповненнями (на базі неспорідненої диверсифікації); розроблення нових товарів; розроблення продукції на замовлення; стратегія глобалізації тощо.

**2. Стратегія проникнення:** розроблення модифікацій конкурентної продукції; адаптація товарів під специфічні потреби споживачів; розроблення системної концепції товару; створення асортименту товарів (послуг) із гнучкими конкурентними цінами; впровадження нових технологій просування для зміцнення конкурентної позиції; концентрація на цільових ринках на основі звуження асортименту тощо.

**3. Збереження частки ринку:** акцентування на великих обсягах продукції за стабільних цін із підвищенням її якості; збільшення доходів за рахунок надання додаткових послуг; відмова від інновацій; збільшення обсягів продажу за одночасного зниження цін.

**4. Стратегії розвитку** (скорочення) підсистеми маркетингу на підприємстві.

**Стратегії розвитку науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР)**

Роль такої функціональної стратегії зростає в наукомістких галузях, однак кожне підприємство, що змагається за свою конкурентоспроможність, має більш-менш розвинену стратегію наукових досліджень. Розроблення продукту, його вдосконалення, модифікація не можуть відбуватися без певного обґрунтування.

Основою є маркетингові дослідження, що «задають» вимоги споживача до товару, однак остаточної форми продукт набирає внаслідок реалізації функцій досліджень і розробок, а надто підфункції – конструкторсько-технологічної підготовки виробництва.

Стратегія НДДКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи інших галузях у той період, на який розробляється стратегія.

*Наведемо приклади стратегій НДДКР [100].*

**1. Пріоритетні дослідження та розробки:** збільшення асигнувань; стабілізація асигнувань; зниження асигнувань; одночасне проведення фундаментальних досліджень і розробок; створення нової продукції; створення нової технології тощо.

**2. Технологічні розробки (проекти):** вдосконалення діючої; підтримка діючої; використання чужої технології тощо.

**3. Розвиток (вдосконалення) потужностей (проекти):** створення нових; підтримка існуючих; розширення існуючих; удосконалення робочих місць; введення змін в організацію; згортання раціоналізації; концентрація та централізація; децентралізація та створення невеликих виробництв; децентралізація системи управління виробництвом.

**4. Розробки відносно якості та продуктивності:** використання концепції «груп якості»; «суперавтоматизація» (впровадження робото-комп'ютерної технології); система управління якістю виробництва тощо.

**5. Стратегія розвитку / скорочення підсистеми НДДКР на підприємстві.**

## **Виробнича стратегія**

**Виробнича стратегія** – це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів. Виробнича стратегія існує у вигляді довгострокової програми або плану.

Визначення та виконання виробничих стратегій пов'язані зі швидкістю та масштабами реакцій, що їх потрібно здійснити підприємству, у відповідь на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Найважливіші параметри, які потрібно враховувати під час визначення виробничих стратегій, такі:

- обсяги продукції, виробництво яких необхідно забезпечити в певний період часу (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);
- розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску продукції згідно зі сформованим «портфелем»;
- масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості (інерційні характеристики);
- швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації тощо) до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі;
- досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості.

Приклади основних виробничих стратегій та їх параметри з урахуванням об'єктивних характеристик підприємства наведені у табл. 6.3

Таблиця 5.4 – Виробничі стратегії та їх параметри

Тип стратегій Основні характерис- тики організації	Стратегія «приспосову- вання»	Нішова стратегія	Силова стратегія	«Піонерна» стратегія
Профіль виробництва	Універсаль- не, невелике за масштабом	Спеціалізован е	Масове	Експеримен- тальне
Розмір компанії	Невеликий	Невеликий, середній, великий	Великий	Невеликий, середній
Усталеність компанії	Низька	Висока	Висока	Низька
Витрати на НДДКР	Низькі	Середні	Великі	Великі
Ключові фактори успіху	Велика кількість, гнучкість	Приспосова- ність до особливих потреб ринку	Висока продуктив- ність, технологіч- ність	Інноваційни й характер

*Наведемо приклади виробничих стратегій*

**1. Використання існуючого виробничого потенціалу:** виробництво товарів на діючому виробництві; модернізація виробництва; технічне переобладнання виробництва; реконструкція виробництва; коопераційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, зокрема передача частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості виробництва; ліквідація «вузьких» місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу.

**2. Стратегії створення нового виробництва:** придбання нового виробництва; створення нового виробництва за рахунок нового використання існуючого

виробничого потенціалу; створення нового структурного співвідношення між основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвами тощо.

**3. Стратегії змін у технологічному процесі:** впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій; зміни в технологічному рівні виробництва; використання нових матеріалів; підвищення рівня стандартизації тощо.

**4. Стратегії стосовно організації виробництва:** тип системи (проектна, дрібносерійна, серійна, масова); спеціалізація виробництва; диверсифікація виробництва; конверсія виробництва; ритмічність виробництва; оптимізація розміщення виробничих процесів, ланок, обладнання тощо; система управління якістю виробництва; система управління виробничими витратами; впровадження АСУП тощо.

**5. Стратегії впровадження оперативного-календарного планування** тощо.

**Стратегія «фінанси» (як функціональна стратегія)** є основою для вибору альтернативи організації фінансової діяльності в організації (розвиток, підтримка або скорочення фінансової підсистеми), що зумовлені змістом, методами розроблення та виконання фінансової ресурсної стратегії.

Стратегія фінансування як діяльність містить визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення спеціального функціонального «стратегічного набору» (як структури специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розроблення фінансових планів.

*Наведемо приклади фінансових стратегій.*



**1. Стратегії кредитування:** організація отримання, регулювання та контроль короткострокових кредитів (кредитні лінії; кредитні банківські білети; рахунки, отримані внаслідок факторингових операцій тощо); довгострокових кредитів (забезпечені, зокрема іпотечні позики на термін від трьох до п'яти років; облігації або позикові зобов'язання; комерційні папери тощо).

**2. Стратегія розміщення акцій:** система прийняття рішень про емісію акцій, організація часткового розміщення; обґрунтування пропозиції для відкритого продажу; в тому числі – акції прості та привілейовані (співвідношення) тощо.

**3. Стратегії рефінансування:** організація довгострокового рефінансування; короткострокового рефінансування; придбання власних акцій; ліквідація боргів за рахунок продажу акцій; управління грошовими потоками тощо.

**4. Стратегії використання дивідендів:** організація процесу сплати дивідендів; сплата підвищених дивідендів; сплата знижених дивідендів; призупинення сплати дивідендів тощо.

**5. Стратегії розвитку / скорочення фінансової підсистеми підприємства.** Зміст цієї стратегії визначається на основі попередніх стратегічних рішень, а також відповідно до стратегії «Розвитку загального управління організацією».

### **Стратегії управління персоналом**

*Стратегія управління персоналом* – це тип забезпечувальної стратегії, що спрямована на керований розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу; існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (плану), сформованої з метою створення однієї з головних конкурентних переваг.

Цілі персонал-стратегій (як функціональної підсистеми підприємства) ринково-орієнтованої організації можуть бути загальноновизначені таким чином:

- визначення місця й ролі підсистеми управління персоналом як невід'ємної частини загальної системи управління, яка має забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами в необхідній кількості;

- формування кадрової політики, персонал-стратегії, окремих «кар'єрних стратегій», які мають враховувати природу «людського ресурсу», що розвивається, змінюється не лише професійно, а й у стилі життя та праці, впливаючи на розвиток усього підприємства;

- формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку підприємства;

- управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, захисту, безпеки та гігієни праці тощо;

- формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як усередині підприємства, так і за його межами;

- дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин;

- оформлення необхідних документів, що відбивають наймання, просування, звільнення кадрів, згідно з вимогами державної звітності;

- формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства, що сприяє успішному розв'язанню поточних проблем.

*Наведемо приклади стратегій управління персоналом.*

**1. Добір і навчання:** добір і переміщення персоналу всередині підприємства; добір і заміна; балансування просування співробітників із загальними та

функціональними стратегіями; організація процесу навчання; організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу тощо.

**2. Стратегія винагороди та мотивації:** балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечувальними стратегіями; використання системи оцінки «робочого внеску» в результати; система участі у прибутках; упровадження нематеріальних важелів мотивації тощо.

**3. Стратегії формування трудових відносин:** участь персоналу в управлінні підприємством; стосунки із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин тощо.

**4. Стратегія управління персоналом:** процес добору, наймання, навчання, перекваліфікації; використання та стимулювання працівників, які відповідали б потребам, що зумовлені майбутніми та організаційними змінами.

**5. Стратегія розвитку (скорочення) підсистеми управління персоналом.**

#### **Стратегія матеріально-технічного забезпечення**

Залежно від особливостей підприємства в більшому або меншому ступені деталізації розробляється організаційне оформлення підсистеми матеріально-технічного забезпечення (за окремими видами ресурсів).

Виокремлення підфункції матеріально-технічного забезпечення у самостійну та створення відповідної підсистеми дає змогу розв'язувати такі проблеми:

- удосконалення процесів управління процесами матеріально-технічного забезпечення;
- створення ефективного механізму управління запасами;
- налагодження ефективної системи зв'язків із наявними та потенційно можливими постачальниками окремих видів ресурсів;

- створення механізму стимулювання раціонального використання, заміни окремих ресурсів і комплексного використання вторинних ресурсів.

*Наведемо приклади стратегій матеріально-технічного забезпечення та постачання.*

1. Залучення нових внутрішніх джерел задоволення потреб у МТР.

2. Використання нових зовнішніх джерел.

3. Заміна матеріалів або постачальників.

4. Упровадження прогресивних норм витрат ресурсів.

5. Організація централізованого постачання.

6. Організація децентралізованого постачання.

7. Розвиток / скорочення підсистеми МТП .

8. Упровадження елементів або логістики в цілому тощо.

### **Комплексні стратегії**

Основні та забезпечувальні стратегії в «стратегічному наборі» підприємства можуть існувати та взаємодіяти між собою досить тривалий час, що сприяє їх взаємопроникненню. Крім того, кожне підприємство має орієнтири у своїй діяльності, яких можна досягти лише зусиллями всього підприємства. Як правило, існують комплексні цілі, потрібні для всіх підприємств, і щоб їх досягти, розробляють певні комбінації стратегій, які називають комплексними стратегіями.

До них можна віднести такі стратегії:

- створення позитивного іміджу організації;
- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;

- розвиток (підтримка) конкурентних переваг організації;

- забезпечення безпеки та збереження комерційної таємниці;

- підвищення продуктивності;

- економічний розвиток;
- соціальний розвиток;
- розвиток загального управління (зокрема реструктуризація);
- охорона навколишнього середовища тощо.

### **5.3 Проектування стратегічних планів**

Проектування – заключний крок усіх процедур стратегічного планування. Його призначення полягає в розробленні проектів стратегічних планів усіх рівнів і часових горизонтів.

Проект стратегічного плану, по суті, становить проект управлінського рішення з реалізації стратегії відповідних суб'єктів управління. На рівні первинної ланки національної економіки (суб'єктів господарювання) – його власників; місцевих органів влади, регіонів, країни в цілому – партії або коаліції партій, що стоять при владі.

Стратегічний план є не що інше, як наукове передбачення стану цілісного об'єкта управління – ділового підприємства, їх асоціацій, регіону, країни в цілому, у певний період часу. Це передбачення базується:

а) на системі цілеспрямованих проектувань з розвитку відповідних об'єктів (суспільства в цілому, його окремих підсистем, суб'єктів господарювання);

б) на системі заходів, погоджених за строками, ресурсами, виконавцями (програмний розріз проекту стратегічного плану);

в) на заходах щодо розвитку галузей виробництва, виробничої й соціальної інфраструктури.

В умовах ринкової економіки потрібно дотримуватися такого правила: чим вищий рівень системи управління, тим більш розгорнутою повинна бути в проектах

стратегічних планів система прогнозів економічного, соціального, науково-технічного, екологічного, зовнішньоекономічного й зовнішньополітичного розвитку.

Важливою особливістю стратегічних планів є те, що вони: по-перше, виступають як інструменти реалізації політики відповідних суб'єктів управління; по-друге, розкривають цілі й шляхи в майбутнє різних об'єктів економіки й країни; по-третє, визначають етапи соціально-економічного розвитку суспільства в цілому і його окремих підсистем; по-четверте, вони є мірилом критерію економічного й соціального прогресу суспільства.

У процесі проектування повинні розроблятися різні варіанти розвитку відповідних об'єктів управління для того, щоб було можливо:

а) обрати оптимальний у даній господарській ситуації проект стратегічного плану;

б) мати в наявності такий варіант проекту стратегічного плану, який у майбутньому відповідатиме умовам господарювання або ринковій кон'юнктурі, що змінилися.

Проект стратегічного плану не є директивою, що підлягає безумовному виконанню. Властивість того або іншого ступеня директивності (обов'язковості) він набуває після його затвердження у встановленому порядку. У ринковій економіці найвищий ступінь обов'язковості виконання показників стратегічного плану – на рівні первинної ланки національної економіки (суб'єктів господарювання). З підвищенням рівня управління ступінь обов'язковості (директивності) послабляється й забезпечується не адміністративним примусом, а інститутами права й економічними методами. Єдиним видом плану, що набрав чинності закону в умовах ринкового господарства, є державний бюджет.

Свій конкретний прояв відзначені вище процеси в умовах перехідної економіки знайдуть у такому:

– по-перше, у зміні соціально-економічної природи планів, що розробляються різними суб'єктами управління. Зі знаряддя адміністративного примушення, вони перетворюються в інструмент знаходження збалансованого консенсусу між суб'єктами господарювання, зацікавленими у прийнятті участі в тих чи інших видах стратегічних планів;

– по-друге, у посиленні стратегічного характеру проектування. Основна увага в умовах ринкового господарства в макроекономічному плануванні приділяється структурним перетворенням, вирішенню ключових соціальних і науково-технічних, а також економічних проблем. Держава відмовляється від централізованого втручання в питання внутрішньорегіонального й внутрішньогосподарського характеру. Стратегічні плани покликані допомогти комерційним організаціям виявити господарську самостійність та ініціативу, забезпечуючи їм спрямованість у руслі загальнонаціональних інтересів;

– по-третє, у підвищенні наукової обґрунтованості проектів стратегічних планів, які повинні стати дієвим інструментом регулювання соціально-економічних процесів, що відбуваються в суспільстві;

– по-четверте, у будь-якій демократизації процесу планування. Усі суб'єкти господарювання повинні завчасно одержувати інформацію про задуми уряду в соціально-економічній сфері, про намічені стратегічні програми, для того щоб зуміти вчасно заявити про свої наміри брати участь у тих із них, у яких виявлять свою зацікавленість.

Нагальні потреби суспільства, його окремих підсистем, а також усіх суб'єктів господарювання обумовлюють

необхідність розроблення цілої системи проектів планів, що відбивають особливості ринкової економіки. Ця система планів містить у собі плани стратегічні й тактичні. За функціональною ознакою всі проекти планів діляться на виробничі (випуску продукції, капітального будівництва, розвитку транспорту і т. д.), плани постачання й збуту, підвищення рівня життя народу, плани фінансові й кредитні тощо.

Залежно від рівня ієрархії в системі національної економіки розрізняють плани суб'єктів господарювання, їх асоціацій, національної економіки в цілому.

Розроблення стратегічних, довгострокових і середньострокових планів дозволяє раціонально поєднувати вирішення перспективних і поточних завдань відповідних суб'єктів управління, підкоряти за допомогою прямих і непрямих інструментів впливу інтереси країни, інтереси всіх суб'єктів управління.

Стратегічний план підприємства може деталізуватись у формі бізнес-плану, зокрема під час обґрунтування інновацій.

Стратегічний план не має жорсткої структури. До вибору його розділів і показників кожна фірма підходить із власних позицій. Водночас у ході формування стратегічного плану необхідно передбачити відповіді на такі питання (вони становлять проблематику стратегічного плану):

- Якими будуть умови попиту в плановому періоді, яких товарів очікуватимуть споживачі?
- Які види продукції варто зняти з виробництва?
- Яким повинен бути обсяг ресурсів для виробництва запланованих товарів і послуг?
- Якими повинні бути організаційно-економічні способи створення нових виробництв (придбання, злиття, нове будівництво, власні НДДКР, придбання



патентів)?

• Які організаційно-технічні зміни варто здійснити на підприємстві, щоб досягти запланованих результатів?

Відтак у структурі стратегічного плану можна виділити такі обов'язкові (основні) розділи:

- корпоративна місія;
- продукція;
- конкуренція;
- ринки;
- ресурси;
- діловий портфель;
- інновації [50].

Детальніше (із зазначенням основних, рекомендованих показників, позицій з кожного розділу) структуру стратегічного плану ілюструє табл. 5.5. Розглянемо детальніше розділи стратегічного плану.

Розділ *«Корпоративна місія»* повинен віддзеркалювати існуючу для фірми можливість на ринку задовольняти конкретні види потреб шляхом постачання продукції для певної категорії споживачів в умовах конкуренції з певною групою інших виробників. У цьому розділі повинні бути чітко сформульовані рішення, що стосуються:

- характеру продукції фірми;
- визначення оптимальних товарних ніш для товарів фірми та стратегії обслуговування.

Розділ *«Продукція»* повинен містити характеристику таких позицій, як:

- укрупнена номенклатура продукції фірми;
- місткість ринку та обсяг продажу продукції;
- доступність сегмента ринку для підприємства;
- прибутковість тощо.

У розділі *«Конкуренція»* дається оцінка змін, до яких можуть вдатися конкуренти, і заходів, які потрібно

здійснити для того, щоб повною мірою використати власні конкурентні переваги. Ці заходи можуть стосуватися:

- вибору ефективних ринків збуту і диференціації продукції;
- забезпечення рівня витрат нижче і рівня рентабельності вище середньогалузевого рівня;
- створення вхідних конкурентних бар'єрів за рахунок диференціації продукції, зниження цін, ноу-хау тощо;

Таблиця 5.5 – Структура стратегічного плану

Найменування розділу	Показники
<b>1. Корпоративна місія</b>	1.1. Мета і завдання підприємства. 1.2. Сфери діяльності. 1.3. Структура і темпи зростання бізнесу. 1.4. Характер задоволення потреб клієнтів. 1.5. Особливості продукції, що випускається. 1.6. Стратегія продукту. 1.7. Стратегія передпродажного і післяпродажного обслуговування. 1.8. Партнери. 1.9. Покупці, клієнти. 1.10. Постачальники. 1.11. Цінності фірми, кадрова політика, мотивація персоналу. 1.12. Організаційна структура управління. 1.13. Доходи (величина, рентабельність, дохід на акцію і т. д.) 1.14. Соціальна діяльність. 1.15. Благодійна діяльність. 1.16. Культура та імідж фірми

Продовження табл. 5.5

Найменування розділу	Показники
<b>2. Продукція</b>	2.1. Укрупнена номенклатура продукції, що випускається. 2.2. Номенклатура нової продукції, випуск якої освоюється. 2.3. Номенклатура продукції, що знімається з виробництва. 2.4. Номенклатура супутніх товарів. 2.5. Кількість потенційних покупців. 2.6. Місткість ринку та обсяг продажу. 2.7. Рентабельність продукції. 2.8. Цінова політика. 2.9. Якість продукції. 2.10. Строки розроблення та освоєння нової продукції. 2.11. Затрати на НДДКР. 2.12. Швидкість обслуговування клієнтів. 2.13. Кількість претензій та рекламаций
<b>3. Конкуренція</b>	3.1. Рівень обслуговування клієнтів. 3.2. Рівень диференціації продукції. 3.3. Рівень витрат. 3.4. Вхідні бар'єри. 3.5. Вихідні бар'єри. 3.6. Інтенсивність конкуренції. 3.7. Заходи щодо використання переваг. 3.8. Заходи щодо подолання слабких сторін. 3.9. Заходи щодо реалізації можливостей

Продовження табл. 5.5

Найменування розділу	Показники
<b>4.Ринки</b>	4.1. Межі ринків збуту. 4.2. Значущість сегментів ринку. 4.3. Потужність каналів збуту. 4.4. Транспортна мережа. 4.5. Доступність сегментів ринку. 4.6. Динаміка змін ринків. 4.7. Потенційні конкуренти. 4.8. Прогноз виникнення товарів-замінників. 4.9. Стратегія просування товарів на ринки. 4.10. Система розподілу продукції. 4.11. Концентрація продажів на ринках. 4.12. Частка ринку. 4.13. Відносна частка ринку
<b>5. Ресурси</b>	5.1. Величина та структура основного і оборотного капіталів. 5.2. Активи фірми. 5.3. Виробнича потужність. 5.4. Кредиторська і дебіторська заборгованості. 5.5. Прогноз зміни цін на ресурси. 5.6. Величина і спрямування вкладень інвестицій. 5.7. Ефективність використання ресурсів (витрат, собівартість, матеріало-, трудо-, капіталомісткість). 5.8. Кредити. 5.9 Рентабельність підприємства

Продовження табл. 5.5

Найменування розділу	Показники
<p><b>6. Діловий «портфель» [123]</b>  <i>(окреслює сукупність виробничих потужностей фірми)</i></p>	<p>6.1. Рентабельність підприємства.          6.2. Виробнича структура підприємства (фірми).          6.3. Продаж та купівля власності, її злиття.          6.4. Ступінь диверсифікації підприємства.          6.5. Емісія цінних паперів</p>
<p><b>7. Інновації</b></p>	<p>7.1. Створення, освоєння та підвищення якості продукції.          7.2. Упровадження нової технології.          7.3. Механізація та автоматизація виробництва.          7.4. Удосконалення управління.          7.5. Економія ресурсів.          7.6. Захист навколишнього середовища і т. д.</p>

- створення вихідних бар'єрів за рахунок високої капіталомісткості виробництва, ліквідації великих виробничих потужностей, списання великих інвестицій тощо;

- досягнення рівнів задоволення потреб вищих, ніж у конкурентів.

У розділі «Ринки» потрібно вказати межі ринку, у тому числі враховувати чуттєвість ринку та інтенсивність конкуренції (а саме: наявність і можливість появи нових конкурентів, їх слабкі та сильні сторони).

У розділі «Ресурси» потрібно оцінити ресурси, що використовуються для підтримки стратегії. Тут плануються:

- величина і структура основного та оборотного капіталів;
- виробничі потужності підприємства;

- кредиторська і дебіторська заборгованості;
- інвестиції (обсяг і напрям використання).

У розділі «Діловий портфель» визначають групу підрозділів (окремих господарських одиниць), які належать одному суб'єкту господарювання. «Діловий портфель» може бути залежно від специфіки його формування: а) диверсифікованим; б) синергетичним; в) змішаним (конгломеративним).

У цьому розділі повинні бути передбачені:

- структурні зміни портфеля (планові придбання і продажі підприємства);
- способи реструктуризації підприємства.

У розділі «Інновації» міститься перелік усіх інновацій, оскільки власне досягнення мети (цілей) стратегічного плану здійснюється шляхом інновацій – нововведень.

У вузькому трактуванні інновації – це заходи, спрямовані на: створення, освоєння і випуск нових видів продукції; підвищення якості продукції (традиційної); запровадження прогресивної технології; механізацію та автоматизацію виробництва; вдосконалення управління виробництвом; економію ресурсів тощо.

Детальне техніко-економічне обґрунтування кожної інновації здійснюється у відповідному бізнес-плані. Можна сказати, що в бізнес-плані фактично знаходить своє оформлення конкретна бізнес-стратегія, яка є основою для розроблення функціональних стратегій (виробничої, маркетингової, ресурсної, фінансової, кадрової, інноваційної тощо), які власне і є (опис яких є) окремими розділами бізнес-плану. Практично бізнес-планування забезпечує початкове проектування діяльності окремих бізнес-одиниць (підприємств).

До речі, на практиці малі та середні підприємства стратегічний план окремим документом не оформляють, а всі стратегічні рішення відображають у бізнес-планах.

Оскільки процес вироблення стратегії не завершується якоюсь безпосередньою дією, він лише передбачає встановлення загальних напрямів розвитку фірми (основні цілі діяльності підприємства, його проблеми, шляхи їх вирішення тощо), на основі яких розробляють конкретні (інноваційні та інвестиційні) заходи. Тому на стадії стратегічного планування складають ще два відносно самостійних плани: інновацій та інвестицій. У них ідеї нововведень, отримані на стадії складання стратегічного плану, отримують подальше опрацювання.

Усі три плани відрізняються різним рівнем деталізації інформації про заплановані нововведення. Причому, планування інновацій розглядають як проміжний етап між загальним (концептуальним) плануванням стратегії та детальним плануванням інвестицій (див. рис. 5.1 і 5.2).

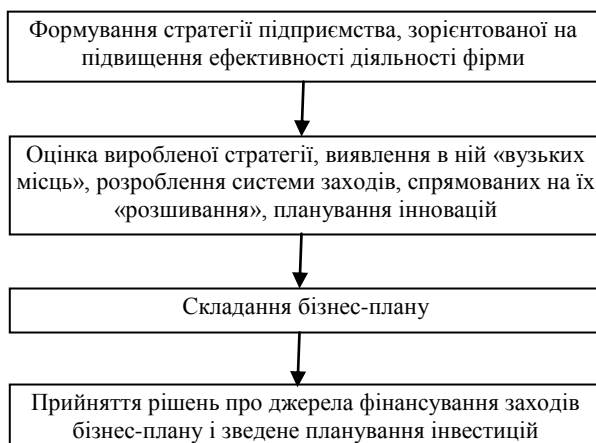


Рисунок 5.7 – Взаємозв'язок стратегічного, інноваційного, бізнес- та інвестиційного планування

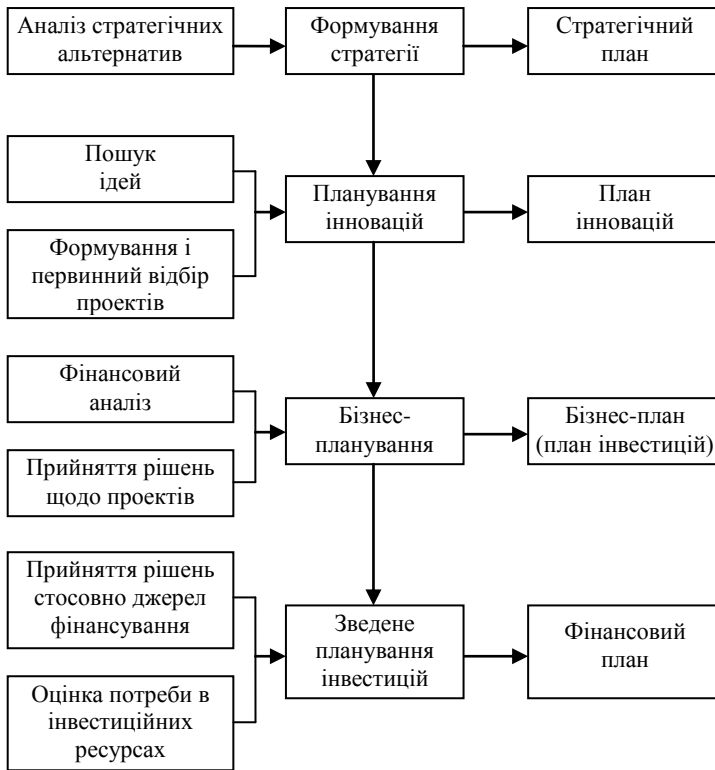


Рисунок 5.8. – Взаємозв'язок стратегічного планування, планування інновацій, бізнес-планування і планування інвестицій

### **Особливості, переваги та недоліки стратегічного планування**

Особливості, переваги та недоліки стратегічного планування ілюструє рис. 5.9.

Основна перевага стратегічного планування полягає у високому рівні обґрунтування планових показників та у високому рівні ймовірності реалізації запланованих сценаріїв розвитку подій. А сучасний темп змін в



економіці є настільки динамічним, що стратегічне планування є фактично єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей підприємства в ринковій економіці.

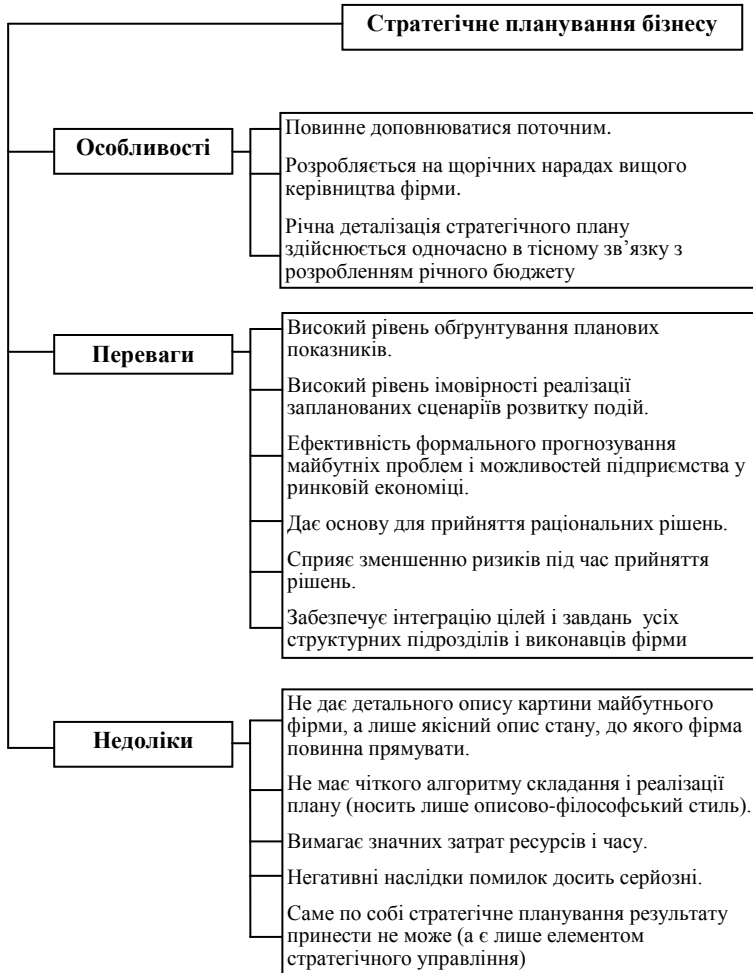


Рисунок 5.9.– Особливості стратегічного планування

Стратегічне планування дає основу для прийняття раціональних рішень, сприяє зниженню ризиків під час прийняття рішень, забезпечує інтеграцію цілей (мети) і завдань усіх структурних підрозділів фірми.

Для стратегічного планування характерними є такі особливості:

- воно повинне доповнюватися тактичним і поточним плануванням;
- стратегічні плани розробляються на щорічних нарадах вищого керівництва фірми;
- річна деталізація стратегічного плану здійснюється одночасно (і в тісному зв'язку) з розробленням річного фінансового плану (бюджету) фірми.

Стратегічному плануванню також притаманні певні недоліки, які обмежують його можливості. Так, стратегічне планування не дає і не може дати, унаслідок своєї сутності, детальний опис картини майбутнього фірми. Воно може дати лише якісний опис майбутнього стану фірми, до якого вона повинна прямувати, і показати, яку позицію на ринку вона повинна зайняти, щоб вижити в конкурентній боротьбі.

Стратегічне планування не має чіткого алгоритму складання і реалізації плану. Воно носить описово-філософський стиль у визначенні ідеології фірми.

Процес стратегічного планування вимагає значних затрат ресурсів і часу порівняно із традиційним перспективним плануванням (це обумовлено високим рівнем гнучкості стратегічного плану щодо змін як у зовнішньому оточенні, так і внутрішній структурі фірми).

Крім цього, негативні наслідки помилок стратегічного планування серйозніші, ніж у традиційному перспективному.

Саме по собі стратегічне планування результату принести не може. Воно повинне бути доповнене

механізмом реалізації стратегічного плану, тобто ефект може дати не стратегічне планування, а стратегічне управління.

#### **5.4 Організація реалізації стратегічних планів**

Розроблення стратегічних планів – лише початок справи. Щоправда, якість стратегічних планів багато в чому визначає можливість досягнення кінцевих результатів стратегічного управління. Якщо якість стратегічних планів (вхід системи стратегічного управління) буде оцінена, наприклад, на «задовільно», то за будь-якої якості процесу з організації реалізації планів якість виходу системи буде теж «задовільною». Тому для забезпечення якості виходу системи стратегічного управління на «відмінно» спочатку потрібно забезпечити на «відмінно» якість планів, а потім – на тому самому рівні якість процесу з реалізації планів.

До низки питань з організації реалізації стратегічних планів входять такі:

- розроблення, узгодження й затвердження програми, лінійного графіка й оперограми реалізації стратегічних планів;
- організація контролю виконання планів;
- мотиваційний механізм виконання планів у встановлений термін, необхідної якості й з оптимальними витратами;
- регулювання процесу реалізації стратегічних планів з появою змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі підприємства.

Під час розроблення програми обов'язково повинні застосовуватися наукові підходи, принципи й методи стратегічного планування. У ході вирішення будь-якого

питання планування (досягнення будь-якої мети) потрібно пов'язувати такі компоненти роботи: найменування, кількість, якості, витрати, строки, виконавців, ефективність, форму подання роботи, санкції за порушення певних умов, систему заохочення за якість.

Для оптимізації тривалості робіт і розподілу ресурсів для робіт зі стратегічних планів, а також для забезпечення наочності планів застосовуються стрічкові графіки. Для пов'язування робіт і виконавців стратегічних планів будуються оперограми за формою, поданою на рис. 5.10.

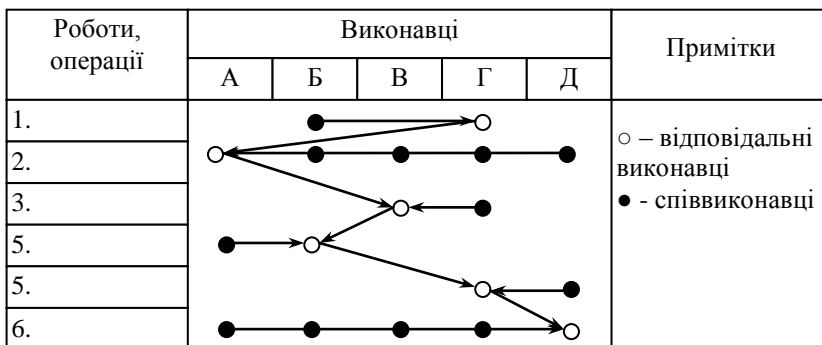


Рисунок 5.10 – Форма оперограми виконання стратегічного плану

На рис. 5.10 показано, що за роботу «1» відповідальним є виконавець Г, а Б є співвиконавцем. У роботі «2» відповідальним виконавцем є А, решта – співвиконавці і т. д. Застосування оперограм дозволяє забезпечувати наочність взаємозв'язків робіт і виконавців.

Одним із найважливіших питань реалізації стратегічних планів фірми є стимулювання або мотивація їх виконання. На першому етапі цієї роботи визначаються витрати на мотивацію за одним із таких методів:

– метод розрахунку від наявних засобів або можливостей;

- метод розрахунку у відсотках до суми продажів;
- метод конкурентного паритету або рівноваги, що відбиває колективну мудрість галузі;
- метод розрахунку, виходячи з конкретних цілей і завдань.

Мотивація супроводжує всі види діяльності з розроблення й реалізації стратегічних планів: розроблення концепції ринку, стимулювання підвищення конкурентоспроможності товару, організацію розроблення стратегії фірми, оперативне управління реалізацією стратегічних планів. Засоби мотивації з кожного напрямку можуть підрозділятися на дві частини:

- на оплату всіх витрат за вирішення зазначеного завдання (наприклад, оплата маркетингових досліджень, розроблення стратегії й т. п.);

- на додаткову оплату або преміювання працівників будь-яких підрозділів фірми, які беруть участь у реалізації стратегічних планів.

Наприклад, конструктори одержують зарплату й премію за виконання своїх завдань, але якщо вони ще виконали свої завдання зі стратегічних планів з урахуванням вимог концепції маркетингу, то повинні бути додатково простимульовані й за це. Виконувати будь-яку роботу з орієнтацією на споживача дуже важко, тому якість і напруженість роботи необхідно стимулювати. Розмір премії визначається диференційовано. Крім матеріального стимулювання, застосовуються й моральні стимули. Серед напрямків стимулювання фахівці особливо виділяють стимулювання досягнення кінцевих результатів стратегії фірми.

## **5.5 Організація обліку виконання стратегічних планів**

Ведення регулярного, повного і якісного обліку виконання стратегічних планів є однією з основних умов підвищення ефективності менеджменту. Облік повинен бути організований за виконанням усіх планів, програм, завдань за такими параметрами, як кількість, якість, витрати, виконавці й строки. Облік витрати ресурсів організовують за всіма видами ресурсів, товарів, що випускаються, стадіями їх життєвого циклу й підрозділів. Зі складної техніки необхідна також організація автоматизованого обліку відмов, витрат на експлуатацію, технічного обслуговування й ремонтів.

Службами управління підприємством ставляться серйозні вимоги до обліку організації й виконання стратегічних планів. Нижче перелічені основні вимоги до обліку:

- забезпечення повноти, тобто ведення обліку по всіх підсистемах системи менеджменту, за показниками якості, кількості й ресурсоемності товарів, по підрозділах фірми, товарних ринках і т. д.;
- забезпечення динамічності, тобто облік показників у динаміці й використання результатів обліку для аналізу;
- забезпечення системності, тобто облік показників системи менеджменту і її зовнішнього середовища (макросередовище країни, інфраструктура регіону, мікросередовище фірми);
- автоматизація обліку на основі комп'ютерної техніки;
- забезпечення спадковості, уживаності й перспективності обліку;
- використання результатів обліку у стимулюванні якісної роботи.

## 5.6 Організація контролю стратегічних планів

Якщо облік ведуть переважно за кількісними показниками планів і його результати де-небудь фіксуються, то контрольна функція менеджменту дещо ширша. Контроль, по-перше, може бути віднесений як до кількісних показників, так і до якості, документів та інших предметів праці, по-друге, він може здійснюватися в різні періоди.

Контроль можна класифікувати за такими ознаками:

- стадія життєвого циклу об'єкта – контроль на стадії стратегічного маркетингу, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, організації технічної підготовки виробництва, виробництва, підготовки об'єкта до функціонування, експлуатації;

- об'єкти контролю – предмети праці, засоби виробництва, технологія, організація процесів, умови праці, праця, навколишнє середовище, параметри інфраструктури регіону, документи, інформація;

- стадія виробничого процесу – операційний контроль, контроль готової продукції, транспортування й зберігання;

- виконавець – самоконтроль, менеджер, контрольний майстер, відділ технічного контролю, інспекційний контроль, державний, міжнародний контроль;

- можливість подальшого використання об'єкта контролю – руйнівний і неруйнівний контроль;

- ухвалюване рішення – активний (застережливий) і пасивний (за відхиленнями) контроль;

- ступінь охоплення об'єкта контролем – суцільний або вибіркового контролю;

- режим контролю – посилений (прискорений) і нормальний контроль;

- ступінь механізації – ручний, автоматизований, автоматичний контроль;
- час контролю – попередній, поточний, завершальний контроль;
- спосіб одержання та обробки інформації – розрахунково-аналітичний, статистичний, реєстраційний;
- періодичність виконання контрольних операцій – безперервний і періодичний контроль.

### **Контрольні запитання**

1. Що розуміють під програмою у стратегічному плануванні?
2. Яким чином виконується аналіз розриву?
3. Яким чином класифікуються загальні стратегії підприємства?
4. Яким чином класифікуються конкурентні стратегії за М. Портером?
5. Охарактеризуйте ризики застосування загальних стратегій. Що належить до інструментів стратегічного планування?
6. Якими є обмеження щодо застосування кривої досвіду?
7. Яким чином виконується аналіз динаміки ринку?
8. Яку інформацію щодо ринкових перспектив продукції можна отримати, застосувавши модель «продукт – ринок»?
9. У чому полягають особливості моделі БКГ? Якою є сфера її застосування?
10. Які основні портфельні моделі аналізу застосовуються? У чому полягають їх особливості?
11. Охарактеризуйте типову структуру стратегічного плану. Які розділи у ній містяться?



12. Які дії виконуються під час організації реалізації стратегічних планів?

13. Для чого потрібен облік під час реалізації стратегічних планів?

14. Які види контролю характерні для процесу реалізації стратегічних планів?

## **6 ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **6.1 Методичний підхід до взаємоузгодження складових ринкової, виробничої та інноваційної діяльності підприємства**

З огляду на різноманітність підприємств-інноваторів та умов, за яких вони працюють, виникає ситуація невизначеності щодо єдиного підходу при удосконаленні організаційно-економічного забезпечення інноваційного процесу. Для зменшення ступеня невизначеності, на наш погляд, за відправну точку потрібно взяти певну ознаку, що розділить усю сукупність підприємств-інноваторів на кілька груп. За таку ознаку ми пропонуємо використати тип стратегічної поведінки підприємства, оскільки цей вид класифікації дозволяє одночасно врахувати масштаби виробничої та інноваційної діяльності підприємства, технічний рівень продукції, особливості ринків збуту та інше. За типом стратегічної поведінки кожне підприємство-інноватор може бути віднесене до однієї із чотирьох груп – експлерентів, патієнтів, віолентів, комутантів, що визначає їхнє місце в інноваційному процесі.

Задля врахування ситуації, коли підприємство-інноватор унаслідок зміни ринкової кон'юнктури чи перегляду стратегії розвитку підприємства вдається до зміни типу стратегічної поведінки, методичний підхід до вдосконалення організаційно-економічного забезпечення, з одного боку, повинен ураховувати особливості кожного з типів стратегічної поведінки підприємства-інноватора й у той же час бути загальним для них усіх.

Ми проаналізували діяльність підприємств-інноваторів з точки зору стадії життєвого циклу продукції, з якою вони працюють. Так, підприємства-експлоренти працюють із товарною продукцією лише на стадії розгортання комерційного виробництва, підприємства-патенти у своїй діяльності охоплюють продукцію на стадії виведення на ринок та стадії зростання, віоленти – від стадії зростання до стадії занепаду, комутанти – на стадії занепаду. До того ж унаслідок неоднозначності ринкових процесів сфери діяльності зазначених типів підприємств попарно перетинаються. Під час формування продуктового портфеля підприємства стратегічний менеджмент має керуватися насамперед ринковими вимогами, запитами споживачів (за дотримання підприємством концепції маркетингу), а також стратегічними цілями та можливостями підприємства і на цій основі формувати продуктовий портфель.

Тобто розроблення рекомендацій стосовно організації інноваційного процесу ми вбачаємо через вирішення комплексного завдання з узгодження параметрів ринку, продукції та підприємства (рис. 6.1).

Для вирішення окресленого завдання перш за все потрібно визначитися з вихідними даними, тобто з поточним станом ринкового попиту, структурою продуктового портфеля, виробничими можливостями та станом інноваційної діяльності. Взаємоузгодження компонентів ринково-інноваційної діяльності підприємства виконується відповідно до алгоритму, блок-схему якого наведено на рис. 6.2.

Для виробництва машин та устаткування як виду економічної діяльності етап розвитку ринку залежить від різновиду продукції та має визначатись із залученням експертів із працівників підприємства, дистриб'юторів та споживачів. Для збільшення цінності прогнозу

(підвищення його точності та якості) оцінки, отримані експертним методом, потрібно скоригувати відповідно до оцінок компетенції й узгодженості експертів за методиками [16; 29; 43].

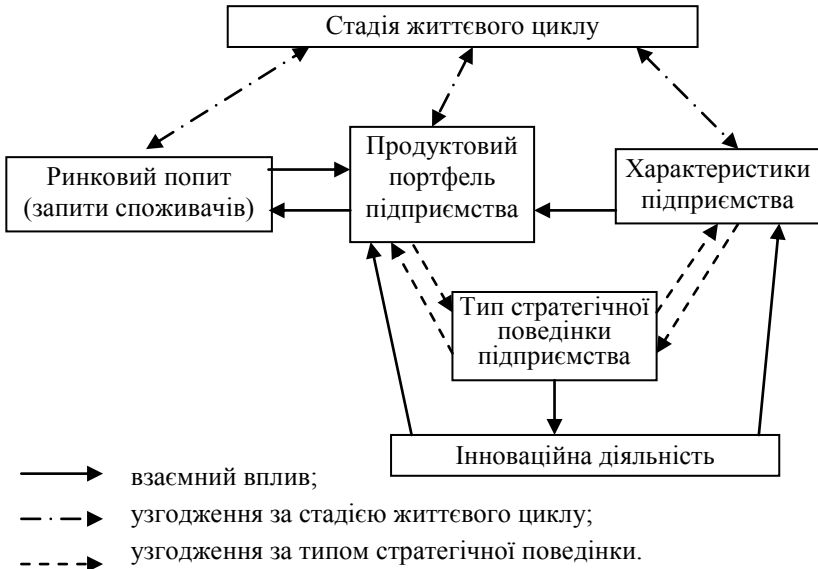


Рисунок 6.1 – Взаємоузгодження складових виробничо-інноваційної діяльності підприємства

Наприклад, до ринку нульового етапу (на рис. 6.3 не показано) можна віднести космічні апарати для приватного користування. Ринок першого етапу становить система «розумний дім». Ринок другого етапу – високошвидкісні потяги. Прикладом ринку третього етапу може слугувати ринок універсальних верстатів, що поступово витісняються їх аналогами, проте обладнаними системою ЧПК, що забезпечує стабільно високу якість продукції під час виконання дрібносерійних замовлень та дозволяє зменшити



Рисунок 6.2 – Блок-схема алгоритму узгодження стадій життєвого циклу товару і підприємства та етапу розвитку ринку

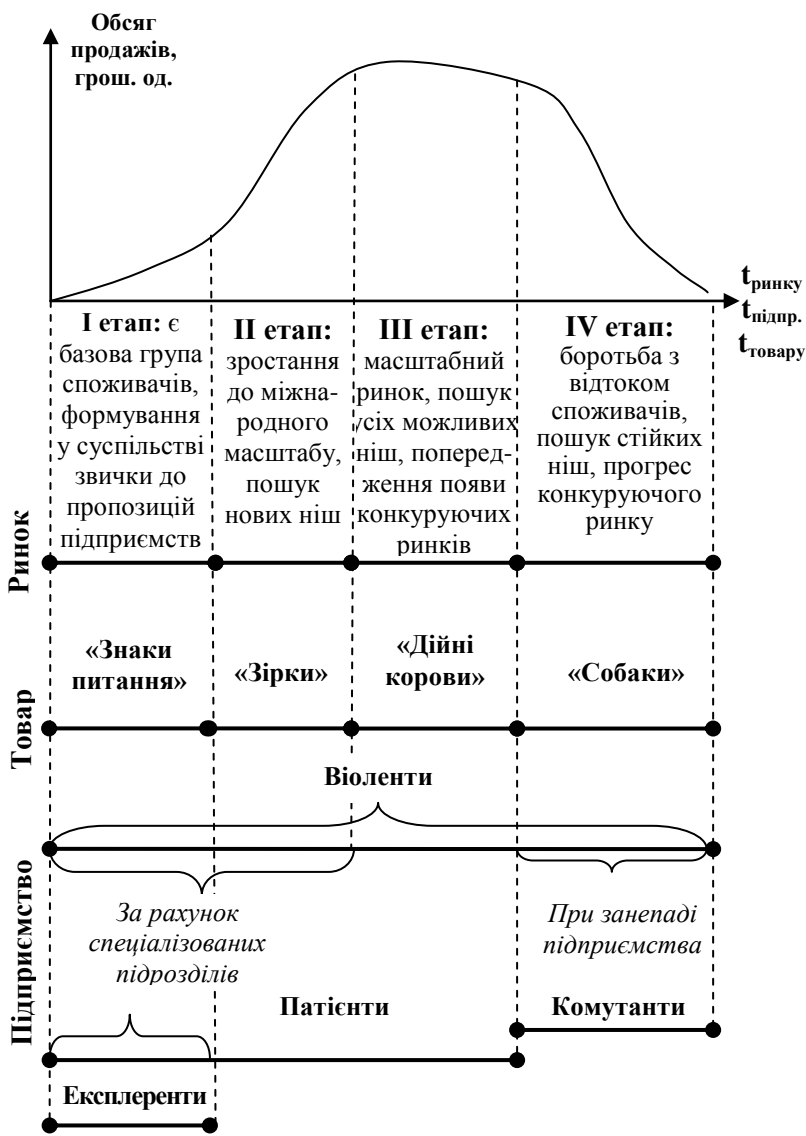


Рисунок 6.3 – Взаємна відповідність ЖЦ підприємства, товару та етапу розвитку ринку

залежність виробництва від висококваліфікованих робітників. Ринок четвертого етапу (через витіснення електронними пристроями регулювання) – варіатори, що застосовуються для безступінчастої зміни продуктивності технологічного обладнання. На сьогодні попит на варіатори забезпечується за рахунок тих підприємств, що використовують у технологічному процесі застаріле обладнання та не здійснюють його модернізації.

Отже, визначення етапу розвитку ринку потрібно виконувати для кожного продукту (продуктової бірнесс-одиниці) підприємства окремо. Наприклад, у випадку ПАТ «Свеський насосний завод» – за групами артезіанських, дозувальних, триплунжерних та інших насосів, що обумовлено різними етапами розвитку ринків кожної з описаних груп продуктів та динамікою розвитку зазначених ринків.

Натомість, стадію життєвого циклу складових продуктового портфеля підприємства можна визначити одночасно для усієї сукупності продукції підприємства із застосуванням матричних методів портфельного аналізу, наприклад зростально-часткової матриці БКГ (рис. 6.4). При цьому зручніше застосовувати модифіковану матрицю, побудова якої потребує використання лише внутрішньої інформації підприємства.

Поділ підприємства на стратегічні бірнесс-одиниці виконувався за напрямками діяльності компанії, які можуть бути виражені такими ознаками:

- об'єктом чи групою об'єктів продуктового ряду;
- сегментом споживчого ринку;
- інвестиційним проектом;
- характером (чи економічним змістом) діяльності: наукової, виробничої, торгівельної та ін.

Декомпозицію підприємства запропоновано виконувати відповідно до моделі, наведеної на рис. 6.4, яка

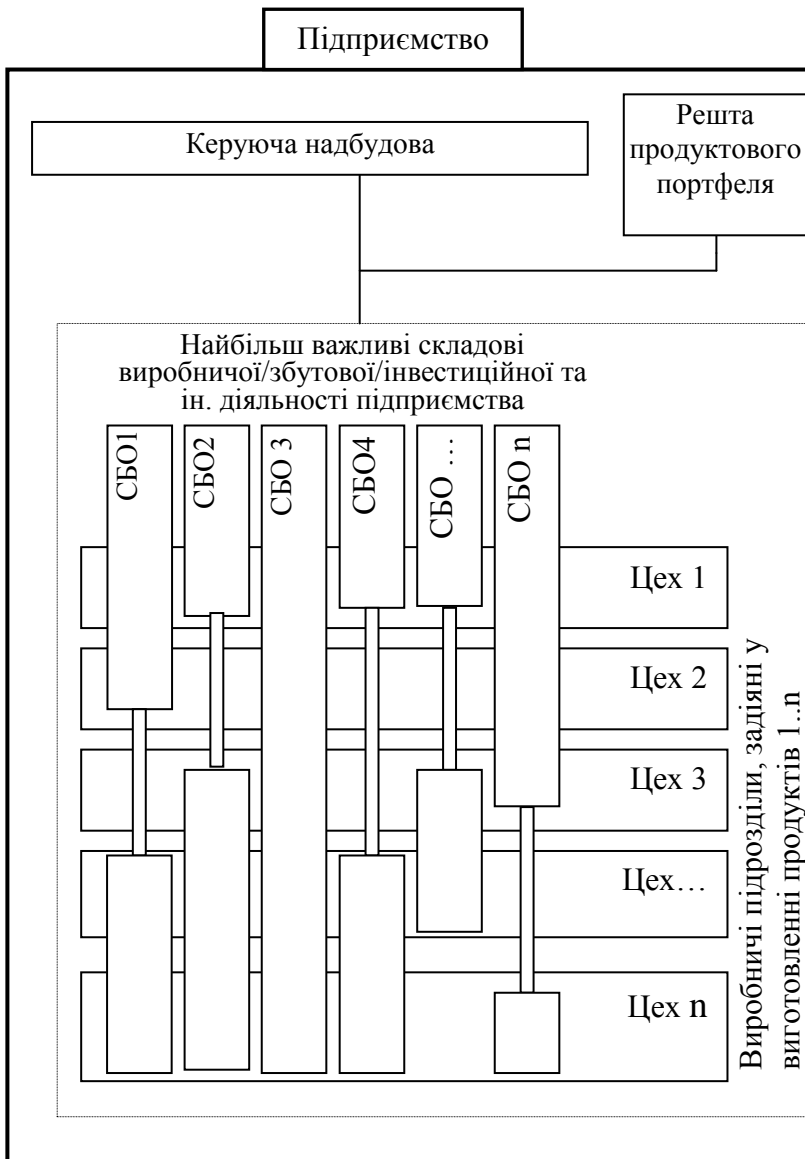


Рисунок 6.4 – Структурно-логічна схема функціонування підприємства



передбачає поділ підприємства на виробничу частину (виробничі підрозділи) та управлінську надбудову.

Виробнича частина, у свою чергу, ділиться у продуктовому розрізі на сукупність  $n$  стратегічних бізнес-одиниць (СБО) та решту виробництва, враховуючи яку підприємство можна розглядати як  $n+1$  бізнес-одиницю.

Для подальшого аналізу введемо незначне уточнення: термін «продукт» застосовується для опису результату діяльності підприємства, а термін «товар» як предмет купівлі-продажу. Оскільки продукція підприємства (за винятком неприбуткових підприємств) є предметом купівлі-продажу, то вказані два поняття можна ототожнити.

Для здійснення бізнес сегментації спеціалістами запропоновано використовувати ряд правил [51]:

- СБО має обслуговувати ринок, а не працювати на інші підрозділи організації;
- СБО повинна мати своїх споживачів і конкурентів;
- цінові зміни повинні однаково впливати на всю продукцію СБО;
- у чітко визначеній СБО зміни щодо якості й торговельної марки впливають на всю продукцію;
- уся продукція СБО повинна бути однорідною та взаємозамінною. Також не повинно бути видимих субститутів у інших СБО;
- керівництво СБО має контролювати ключові фактори успіху, що визначають успіх на ринку.

Замість параметрів «частка ринку – зростання ринку», що визначають розміщення продуктових бізнес-одиниць у класичній версії матриці БКГ, для модифікованої версії відповідно використовуються «питома вага групи продукту в загальному обсязі збуту підприємства (К) – питома вага групи продукту в темпі зміни обсягів збуту підприємства (Т)».

Для кожної СБО параметр  $K$  обчислюється за формулою

$$K_i = \frac{Y_i}{Y_o} \cdot 100\%, \quad (6.1)$$

де  $Y_o$  – сумарний обсяг збуту в грошовому обчисленні за базовий період;

$Y_i$  – обсяг збуту продуктів  $i$ -ї СБО за той самий період.

При цьому, таким чином,  $Y_o = \sum_{i=1}^n Y_i$ .

Як друга характеристика СБО (вертикальної осі матриці) застосовується параметр  $T$  – «питома вага СБО у темпі зміни обсягів збуту підприємства» протягом базового періоду за лінійним трендом. Для цього розглянемо поняття лінійного тренду, що є частиною динамічного аналізу функції збуту від часу.

Очевидно, що протягом аналізованого періоду щомісячні обсяги збуту коливаються у достатньо широких межах. Відбувається це внаслідок поєднання великої кількості факторів – непередбачуваних впливів навколишнього середовища та цілеспрямованих зусиль підприємства, випадкових впливів та довгострокових тенденцій і т. д. Проте дуже важливо розуміти результуючий вектор усіх цих факторів, наскільки впевнено почуває себе підприємство. Лінійний тренд, по суті, й покликаний дати відповідь про напрямок руху підприємства протягом базового періоду. У застосуванні до функції збуту лінійний тренд становить тенденцію її розвитку в найбільш загальному, абстрагованому від випадкових коливань вигляді.

Звичайно, лінійна функція не є єдиною, яку можна застосувати для моделювання функції збуту. Проте внаслідок відносної простоти лінійний тренд

використовується найбільш часто і, як правило, слугує відправною точкою для подальшої деталізації, особливо при міркуваннях стратегічного характеру.

Формула лінійного тренду функції збуту становить традиційне рівняння полінома першого ступеня:

$$Y_o = A_o \cdot X + B_o, \quad (6.2)$$

де  $Y_o$  – розрахунковий обсяг збуту;

$X$  – розрахунковий період (місяць);

$A_o$  – розрахункова зміна (прирощення чи спад) збуту порівняно із попереднім періодом;

$B_o$  – константа рівняння, яку може бути інтерпретовано як теоретичний обсяг збуту в початковий період (перший місяць).

Розрахунок тренду аналогічно можна виконати і для кожної СБО окремо, якщо із сумарного обсягу помісячного збуту виділити дані по кожній СБО. При цьому рівняння тренду для кожної  $i$ -ї групи набере вигляду  $Y_i = A_i \cdot X + B_i$ .

Оскільки  $Y_o = \sum_{i=1}^n Y_i$ , то згідно із властивістю

адитивності лінійних функцій  $A_o = \sum_{i=1}^n A_i$ , тобто одиничне

прирощення сумарного збуту складається із одиничних прирощень (з обома знаками) збуту всіх груп продукту, що входять до асортименту підприємства, що і проілюстровано на прикладі (рис. 6.5). Загальний обсяг збуту складається з обсягів збуту двох СБО. Наочно бачимо, що загальне прирощення  $A_o$  складається з  $A_1$  та  $A_2$ , причому СБО 1 забезпечує від'ємний приріст, а СБО 2 – додатний.

Параметр  $T$  якраз характеризує внесок кожної СБО у зміну сумарного темпу обсягів збуту і обчислюється для кожної СБО за формулою

$$T_i = \frac{A_i}{A_0} \cdot 100\%, \quad (6.3)$$

де  $A_i$  – коефіцієнт тренду  $i$ -ї СБО протягом базового періоду;

$A_0$  – коефіцієнт тренду сумарного збуту за той самий період.

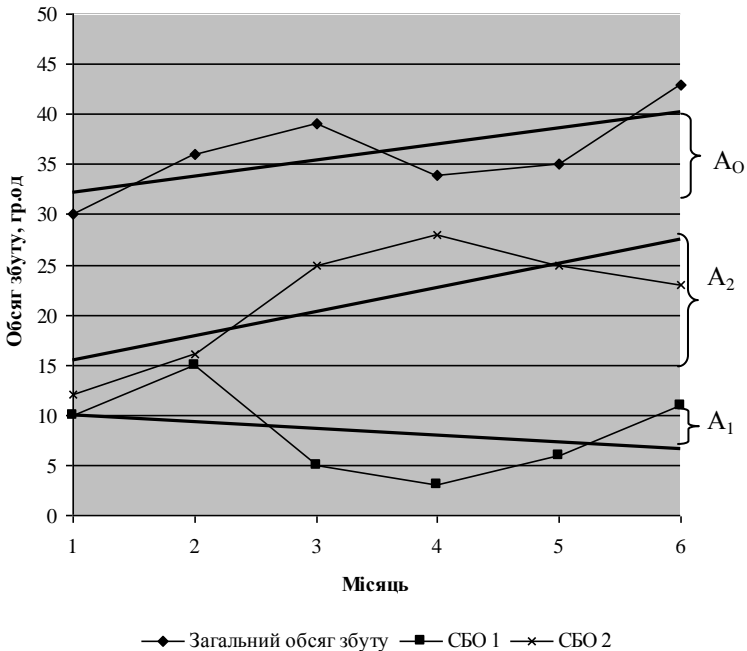


Рисунок 6.5 – Графічна інтерпретація частки окремих СБО у загальній зміні обсягів збуту підприємства

Таким чином, ми отримали для кожної СБО простір координат, де одна із них К – характеризує частку кожної СБО в обсязі збуту («частка ринку»), а інша Т – частку в темпі зміни обсягу збуту («зростання ринку»), причому значення координат для кожної групи підлягають точному розрахунку на основі даних про реалізацію підприємства за певний період.

Для прийняття рішення про взаємну відповідність чи невідповідність структури продуктового портфеля підприємства типу стратегічної поведінки потрібно сформулювати критерії такої оцінки. Ми пропонуємо визначати тип стратегічної поведінки підприємства-інноватора, що відповідає наявному продуктовому портфелю, за співвідношенням часток його складових. Для отримання конкретних значень часток щодо кожного з різновидів продукції було проаналізовано структуру продуктового портфеля низки промислових підприємств-інноваторів Сумської області з різними типами стратегічної поведінки (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Структура продуктового портфеля промислових підприємств-інноваторів

Тип стратегічної поведінки підприємства-інноватора	Назва підприємства	Частка різновиду продукції у продуктовому портфелі, %			
		«Знаки питання»	«Зірки»	«Дійні корови»	«Собаки»
1	2	3	4	5	6
Експлерентна	ТОВ «ТРІЗ»	45	55	-	-
	ТОВ «Ексцентрик»	62	38	-	-

Продовження табл. 6.1

1	2	3	4	5	6
Патієнтна	ТОВ «Турбомаш»	5	19	61	15
	ВАТ «Нафтопромаш»	15	14	42	29
	ВАТ «Сумигазмаш»	13	17	52	22
	ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»	12	10	50	28
	ТОВ «Завод Кобзаренка»	14	20	41	25
Віолентна	ВАТ СМПО ім. Фрунзе	11	28	30	31
	ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш»	9	21	43	27
	ВАТ «НВАТ ВНДІ Компресормаш»	10	24	40	26
	ВАТ «НДІ АЕН»	15	27	38	20
Комутантна	ВАТ «Роменський завод Тракторозапчастина»	10	-	-	90

У результаті узагальнення даних про структуру продуктового портфеля інноваційно-активних промислових підприємств ми запропонували набори інтервальних значень структурних часток продуктового портфеля для підприємств-інноваторів різного типу (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – Відповідність структури продуктового портфеля підприємства типу його стратегічної поведінки

Тип стратегічної поведінки підприємства-інноватора	Частка групи продукції у продуктовому портфелі, %			
	«Знаки питання»	«Зірки»	«Дійні корови»	«Собаки»
Експлерентна	60–80	20–40	-	-
Патієнтна	5–15	10–20	40–60	20–30
Віолентна	10–20	20–30	30–40	20–30
Комутантна	5–15	-	-	85–95

З іншого боку, тип стратегічної поведінки підприємства-інноватора також можна визначати, виходячи зі значень параметрів, що характеризують конкретне підприємство (табл. 6.3).

Аналіз літератури підтверджує необхідність формалізації методів отримання значень оцінних показників (табл. 6.3) стосовно окремого підприємства, що дозволить у практичній діяльності підприємств виконувати завдання з визначення типу стратегічної поведінки підприємства силами рядових співробітників без залучення експертної групи. Такий підхід дозволить зменшити навантаження на керівний склад, а також прискорить виконання робіт.

Ми склали перелік формалізованих оцінних критеріїв для параметрів, перелік яких було сформовано, виходячи з можливості їх зміни протягом відносно короткого проміжку часу:

Таблиця 6.3 – Характеристики підприємств за типом стратегічної інноваційної поведінки [68]

Характеристика	Тип конкурентної поведінки			
	«Віолентна»	«Патієнтна»	«Експле-рентна»	«Кому-тантна»
1	2	3	4	5
1. Рівень конкуренції	Високий	Низький	Середній	Середній
2. Новизна галузі	Нові, зрілі	Зрілі	Нові	Нові, зрілі
3. Розмір компанії	Великі	Великі, середні й малі	Середні й малі	Малі
4. Стійкість компанії	Висока	Висока	Низька	Низька
5. Фактори сили у конкурентній боротьбі, переваги	Висока продуктивність	Пристосованість до заняття власної ринкової ніші	Випередження у нововведеннях	Гнучкість

Продовження табл. 6.3

Характеристики	Тип конкурентної поведінки			
	«Віолентна»	«Патієнт-на»	«Експлерентна»	«Комунітантна»
6. Динамізм розвитку	Високий	Середній	Високий	Низький
7. Витрати на НДДКР	Високі	Середні	Високі	Відсутні
8. Витрати виробництва	Низькі	Середні	Низькі	Низькі
9. Які потреби обслуговує	Масові, стандартні	Масові, але нестандартні	Інноваційні	Локальні
10. Профіль виробництва	Масове	Спеціалізоване, серійне	Експериментальне	Універсальне мале
11. Асортимент	Середній	Вузький	Відсутній	Вузький
12. Якість продукції	Середня	Висока	Середня	Середнє
13. Споживацька цінність	Середня	Висока	Дуже висока	Середня
14. Тип НДДКР	Поліпшувальний, радикальний	Приспосовувальний	Проривний	Відсутній
15. Збутова мережа	Власна чи контрольована	Власна чи контрольована	Відсутня	Власна на локальному ринку або відсутня
16. Реклама	Масова	Спеціалізована	Відсутня	Обмежена або відсутня

### Рівень конкуренції

Аналіз та оцінку стану конкурентного середовища вбачається за доцільне виконувати за методикою Антимонопольного комітету Росії [36]. Відповідно до неї насамперед визначають продуктові межі товарного ринку, проводять його структурний аналіз, тобто встановлюють кількість підприємств-конкурентів, які задовольняють потребу споживачів, та їхню частку у загальному обсязі реалізації товарів-аналогів. Після структурування ринку



розраховують відповідні показники: коефіцієнт та індекс ринкової концентрації (відповідно Кр. к. та Ір. к):

$$K_{p.k} = \frac{Q_b^i}{Q^i} \cdot 100, \quad (6.4)$$

де  $Q_i$  — загальний обсяг реалізації товарів-аналогів, що задовольняють таку саму потребу, як і аналізований товар  $i$ , тис. грн;

$Q_b^i$  — обсяг реалізації товарів-аналогів аналізованого товару  $i$  підприємствами типу  $b$ , тис. грн;

$b$  — великі (основні) підприємства галузі,  $b = \overline{1, m}$ .

$$I_{p.k} = \sum_{j=1}^n h_j^2; \quad (6.5)$$

де  $h_j$  — частка ринку кожного  $j$ -го підприємства-конкурента, %.

Відомо, що на підставі розрахунку вищенаведених показників виділяють три типи ринку:

- 1) висококонцентрований (високий рівень конкуренції) — Кр. к  $\geq 70$  %; Ір. к  $\geq 2000$ ;
- 2) помірно концентрований (середній рівень конкуренції) —  $45 \leq$  Кр. к  $< 70$ ;  $1000 \leq$  Ір. к  $< 2000$ ;
- 3) низькоконцентрований (низький рівень конкуренції) — Кр. к  $< 45$ ; Ір. к  $< 1000$ .

2. Розмір підприємства передбачено визначати відповідно до Господарського кодексу України [28]. Підприємства залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до малих, середніх або великих. Малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова кількість працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг

валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує сімдесяти мільйонів гривень. Великими визнаються підприємства, в яких середньооблікова кількість працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує двісті п'ятдесят осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму сто мільйонів гривень. Усі інші підприємства визнаються середніми (частина сьома статті 63 в редакції Закону № 523-VI від 18.09.2008).

3. Стійкість підприємства визначається на основі розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості за методикою, описаною у [79].

4. Фактори сили у конкурентній боротьбі ми пропонуємо визначати шляхом ранжування набору факторів (табл. 6.4) із залученням групи експертів.

Таблиця 6.4 – Фактори сили підприємства у конкурентній боротьбі

<b>Фактори сили відповідно до типу стратегічної поведінки</b>	<b>Складові факторів</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<i>Віолентна:</i> висока продуктивність	Високий рівень механізації та автоматизації виробництва
	Виготовлення продукції партіями
	Великий досвід роботи підприємства
	Уніфікація вузлів та агрегатів продукції
<i>Патієнтна:</i> пристосованість до заняття власної ринкової ніші	Висока якість продукції
	Стабільна клієнтська база
	Виготовлення продукції за індивідуальним замовленням
	Наявність унікальних переваг перед конкурентами

Продовження табл. 6.4

1	2
<i>Експлерентна:</i> випередження у нововведеннях	Проривний характер науково-дослідної діяльності
	Продукція підприємства здебільшого є результатами науково-дослідних робіт
	Високий рівень витрат на ризиковані інноваційні розробки
	Виробнича діяльність має дослідницький характер
<i>Комутантна:</i> гнучкість	Широкий асортимент відносно простої продукції масового вжитку
	Гнучке виробництво, що здатне швидко налаштуватися на випуск нової продукції
	Продукція середнього рівня якості
	Основна маса продукції підприємства є морально застарілою

Від’ємна частина шкали (-1 – 0) призначена для оцінки складових факторів сили у конкурентній боротьбі, що не притаманні підприємству, яке оцінюється.

Позитивна (0 – +1) – для притаманних підприємству характеристик.

Для коефіцієнтів впевненості при оцінку факторів сили запропоновано використовувати таку шкалу (рис. 6.6)

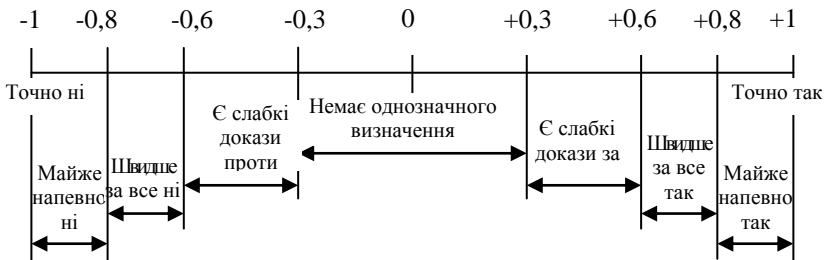


Рисунок 6.6 – Шкала значень коефіцієнтів упевненості

Комбінування оцінок різних факторів з метою їх ранжування стосовно конкретного підприємства виконується за відомими правилами [42]. Динамізм розвитку вважається:

- середнім, якщо темпи зростання обсягів збуту підприємства відповідають середньогалузевим;
- високим у разі перевищення середньогалузевих темпів зростання;
- низьким, якщо темпи зростання нижчі за середньогалузеві.

#### 6. Якість продукції.

Загальний рівень якості продукції підприємства можна визначити шляхом оцінки рівня якості усієї її сукупності. Проте для підприємства із широкою номенклатурою продукції виконання зазначеної оцінки характеризується високою трудомісткістю. З метою зменшення обсягів розрахунків відносну оцінку якості продукції доцільно виконувати для типового представника (одиниці продукції) кожної продуктової бізнес-одиниці підприємства, а результати оцінки перенести на всі складові даної бізнес-одиниці.

Показники, за якими оцінюється якість продукції, обираються експертами з таких груп: 1) призначення; 2) надійності (безвідмовності, довговічності, ремонтпридатності); 3) ергономічності; 4) естетичності; 5) технологічності; 6) уніфікації; 7) патентно-правових; 8) екологічних; 9) показників безпеки. Після чого з кожної бізнес-одиниці вказані показники зводяться в інтегральний показник за формулою

$$I_{\text{якості}} = \sum_{i=1}^n \delta_i \cdot B_i, \quad (6.6)$$

де  $n$  – кількість показників;

$V_i$  – вагомість  $i$ -го показника;

$\delta_i$  – відносна оцінка  $i$ -го показника.

Величина  $\delta_i$  розраховується за такими правилами:

$$\delta_i = \frac{I_i}{I_{\max}},$$
 якщо більше значення  $i$ -го показника є бажанішим;

$$\delta_i = \frac{I_{\min}}{I_i},$$
 якщо менше значення  $i$ -го показника є бажанішим.

$I_{\max}$  та  $I_{\min}$ , відповідно, найбільше та найменше значення  $i$ -го показника з усіх порівнюваних його значень для товарів різних підприємств.

Максимально можливою є оцінка  $I_{\text{якості}} = 1$ . Це буде у разі, якщо аналізований продукт є кращим за усіма порівнюваними показниками.

Для визначення рівня якості продукції застосовується така шкала (виходячи з максимально та мінімально можливих значень  $0 \leq I_{\text{інтел}} \leq 1$ ):

- $I_{\text{якості}} < 0,33$  – низький рівень;
- $0,33 \leq I_{\text{якості}} \leq 0,67$  – середній рівень;
- $I_{\text{якості}} > 0,67$  – високий рівень.

Узагальнену оцінку рівня якості всієї сукупності продукції підприємства передбачено виконувати шляхом визначення середньозваженого значення цього показника («низький рівень», «середній рівень», «високий рівень») за усіма групами продукції з урахуванням їх частки у продуктовому портфелі підприємства.

З огляду на високу складність формалізації та відносно невисоку динаміку зміни значень решту показників щодо типу стратегічної поведінки підприємства пропонується визначати експертним шляхом.

У результаті визначення типу стратегічної поведінки підприємства шляхом аналізу структури продуктового

портфеля та характеристик самого підприємства буде отримано одну із комбінацій, наведених на рис. 6.7. Темним кольором позначені сполучення, що не можуть існувати у реальному житті. Як цільові стани обрано групу, що знаходиться на діагоналі матриці (зони 1, 4, 8, 11, рис. 6.7) та відображає повну відповідність типу

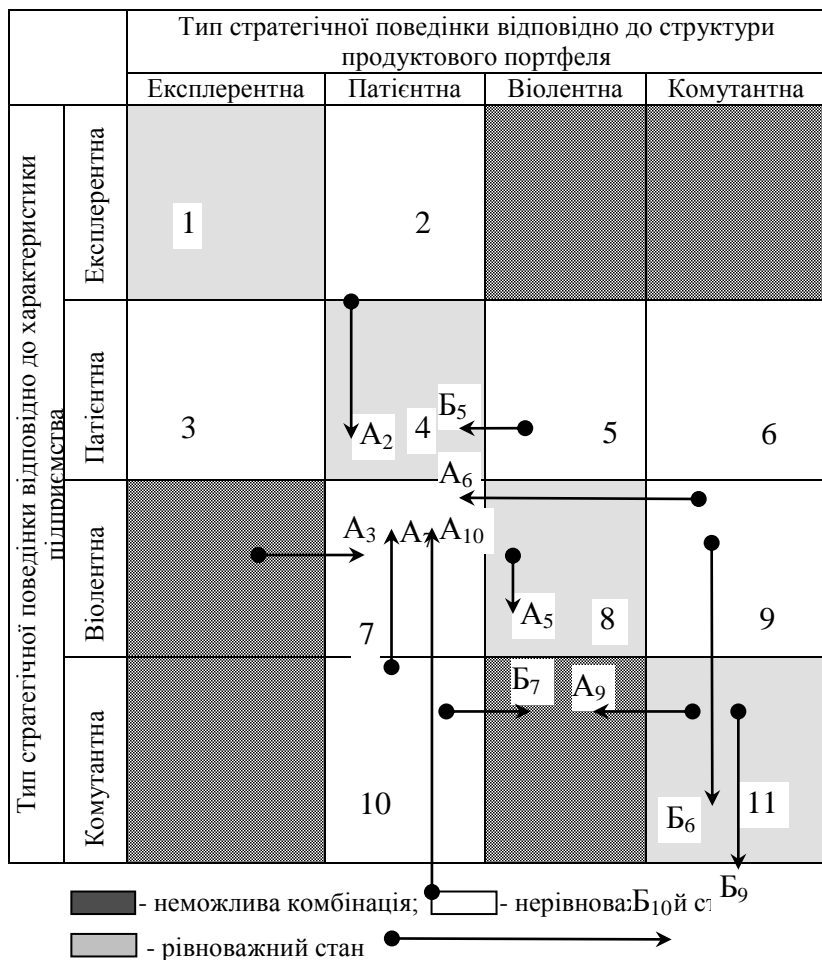


Рисунок 6.7 – Матриця взаємного узгодження компонентів ринкової діяльності підприємства

стратегічної поведінки підприємства-інноватора, визначеного на основі аналізу продуктового портфеля та на основі аналізу особливостей підприємства взагалі.

Решта пронумерованих зон (2, 3, 5, 6, 7, 9, 10) відображає нерівноважний стан, що має бути приведений до одного з рівноважних станів. Приведення аналізованих складових діяльності підприємства у взаємну відповідність запропоновано виконувати шляхом внесення змін до організаційної структури науково-дослідних підрозділів, до загальної структури управління підприємством та за рахунок здійснення певних маркетингових кроків. Можливі варіанти приведення складових діяльності підприємства до рівноважного стану та зміст управлінських кроків наведено відповідно на рис. 6.7 та у табл. 6.5.

Таблиця 6.5 – Приведення у взаємну відповідність продуктового портфеля підприємства та характеристик його діяльності

	<b>Опис переходу</b>	<b>Особливості організації інноваційної діяльності</b>	<b>Організаційна структура управління підприємством</b>	<b>Маркетингові кроки</b>
1	2	3	4	5
A <sub>2</sub>	Від експлерентної поведінки до патієнтної	Формалізація управління інноваційною діяльністю, підпорядкування її ринковим потребам, доведення дослідних зразків, перехід до пристосовницьких інновацій	Бригадна чи проектна у міру збільшення розмірів підприємства	Удосконалення системи збуту

Продовження табл. 6.5

1	2	3	4	5
A <sub>3</sub>	Від експлерентного продуктового портфеля до пацієнтного	-«»-	Упровадження матричної організаційної структури	Пошук ринкових ніш, формування асортименту, створення системи збуту
A <sub>5</sub>	Від пацієнтної поведінки до віолентної	Перехід від пристосовницького типу НДДКР до поліпшувального чи радикального. Діяльність зі збільшеними обсягами фінансування	Підвищення рівня формалізації організаційної структури управління. Лінійно-функціональна чи дивізійна	Пошук великих ринків збуту зі стандартизованим попитом
B <sub>5</sub>	Від віолентного продуктового портфеля до пацієнтного	Перехід до пристосовницького типу НДДКР. Орієнтація на нестандартні рішення	-	-
A <sub>6</sub>	Від комутантного портфеля до пацієнтного	Створення інноваційного підрозділу чи групи з пошуку та купівлі ліцензій на виробництво	-	Пошук ринкових ніш, формування асортименту продукції, створення системи збуту
B <sub>6</sub>	Від пацієнтної поведінки до комутантної	Ліквідація інноваційного підрозділу. Переведення його співробітників на пошук та купівлю ліцензій на виробництво	Перехід до дивізійної організаційної структури	Орієнтація на задоволення стандартних запитів споживачів



Продовження табл. 6.5

1	2	3	4	5
А <sub>7</sub>	Від віолентної поведінки до патієнтної	Перехід до приспосовницько- го типу НДДКР. Орієнтація на нестандартні рішення.	Перехід до матричної чи проблемно- цільової організаційної структури	Пошук ринкових ніш, формування асортименту продукції, створення системи збуту
Б <sub>7</sub>	Від патієнтного портфеля до віолентного	Перехід до поліпшуваль- ного чи радикального типу НДДКР. Діяльність зі збільшеними обсягами фінансування	-	Орієнтація на задоволення масового попиту. Пошук великих ринків збуту
А <sub>9</sub>	Від комутант- ного портфеля до віолентного	Посилення інноваційного підрозділу підприємства, збільшення обсягів витрат	-	Перепозицію- вання торгової марки підприємства з метою переконавання у більш високій цінності продукції
Б <sub>9</sub>	Від віолентної поведінки до комутантної	Ліквідація інноваційного підрозділу, згортання (перепрофілю- вання) дослідних виробництв	-	Пошук споживачів, які можуть бути задоволені застарілим товаром

Продовження табл. 6.5

1	2	3	4	5
A <sub>10</sub>	Від комутантної поведінки до патієнтної	Створення інноваційного підрозділу чи групи з пошуку та купівлі ліцензій на виробництво	Перехід до матричної організаційної структури	Орієнтація на пошук споживачів у ринкових нішах, індивідуальний підхід до клієнтів
Б <sub>10</sub>	Від патієнтного портфеля до комутантного	Ліквідація інноваційного підрозділу. Переведення його співробітників на пошук та купівлю ліцензій на виробництво	-	Орієнтація на задоволення стандартних запитів споживачів

Підсумовуючи вищезазначене, потрібно вказати на обов'язкову необхідність дотримання взаємної відповідності стадії життєвого циклу товару і підприємства та етапу розвитку ринку як необхідної умови стабільного функціонування інноваційно-активного підприємства.

Приведення у взаємну відповідність вказаних компонентів ринкової діяльності підприємства передбачено виконувати із використанням матриці (рис. 6.7).

Для встановлення існуючої невідповідності між компонентами ринково-інноваційної діяльності підприємства передбачено аналіз поточного їх стану відповідно до запропонованого алгоритму (рис. 6.2). Визначення етапу розвитку ринків окремих продуктивних бізнес-одиниць підприємства запропоновано виконувати методом експертних оцінок з подальшим приведенням

структури продуктового портфеля до стану ринкового попиту; у свою чергу, взаємоузгодження структури продуктового портфеля підприємства потрібно виконувати, виходячи із умови збігу типу стратегічної поведінки, що визначена на основі аналізу структури продуктового портфеля, та характеристик підприємства.

## **6.2 Управління організаційним забезпеченням портфеля інноваційних проєктів підприємства на основі прогнозування тривалості життєвого циклу стратегічних бізнес-одиниць**

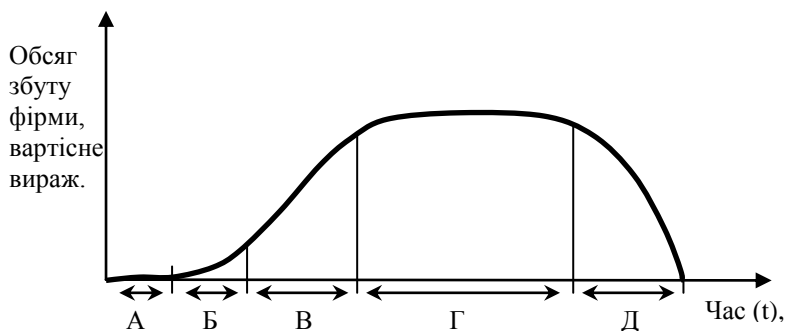
Приведення у взаємну відповідність складових ринково-інноваційної діяльності підприємства не є достатнім для забезпечення стабільного функціонування промислового підприємства протягом тривалого періоду часу. Динамічний характер ринкового середовища вимагає від підприємства-інноватора постійного впровадження інновацій у виробництво. Ми розглядаємо продуктові інновації, оскільки порівняно з процесними вони потребують менших обсягів інвестицій та забезпечують більш швидке повернення вкладених коштів. До того ж виробництво машин та устаткування характеризується використанням сталих технологій виробництва, що сприяє акцентуванню уваги саме на продуктових інноваціях.

Функціонування та розвиток промислових підприємств (організацій) відбувається відповідно до моделі життєвого циклу. На сьогодні відомими є не менше десяти моделей розвитку організацій, створених у різний час, в основу кожної з яких покладено особливу унікальну ідею. Однією з типових моделей є модель, запропонована Д. Міллером та П. Фрізеном [112], які, взявши за основу зміни в ситуації на ринку, самій організації, інноваціях та організаційній

стратегії, виділили п'ять стадій розвитку: виникнення, початок діяльності, зростання обсягу продажу (розквіт), стадія стабілізації (зрілість), стадія старіння (занепад). Класична графічна інтерпретація вищезгаданої моделі наведена на рис. 6.8.

З точки зору теорії ЖЦ організації перед менеджментом стоїть завдання якомога довшого відтермінування настання стадії занепаду, що майже неминуче призводить до ліквідації організації.

Роль керівництва полягає не в тому, щоб утримати систему від розпаду. Навпаки, вона полягає у проведенні зміни, що викликає розпад системи на окремі складові та подальшій реінтеграції цих складових у нове ціле [5].



А – виникнення; Б – початок діяльності; В – розквіт; Г – зрілість; Д – занепад

Рисунок 6.8 – Стадії життєвого циклу підприємства

Практично єдиним способом утримання організації на стадіях зрілості та розквіту було і залишається безперервне внесення змін в окремі види продукції та до складу продуктового портфеля. Чим плавніше відбувається перехід від одного продукту до іншого, тим стабільнішим є функціонування підприємства в цілому (рис. 6.9).

Найбільш інформативним показником стабільності функціонування підприємства (організації) є отримання стабільного прибутку від його основної діяльності. Обсяг прибутку підприємства (рис. 6.9) залишатиметься відносно стабільним у часі, якщо буде забезпечене таке чергування поколінь продукції, при якому суміщатимуться фази зростання обсягів реалізації продукції  $i$ -го покоління з фазою спаду обсягів реалізації продукції  $(i-1)$ -го покоління та початку інноваційного циклу  $(i+1)$ -го покоління. Звичайно, описаний порядок зміни поколінь продукції є важко досяжним в умовах реальних підприємств, проте слугує цільовим орієнтиром для керівництва інноваційно-активних підприємств.

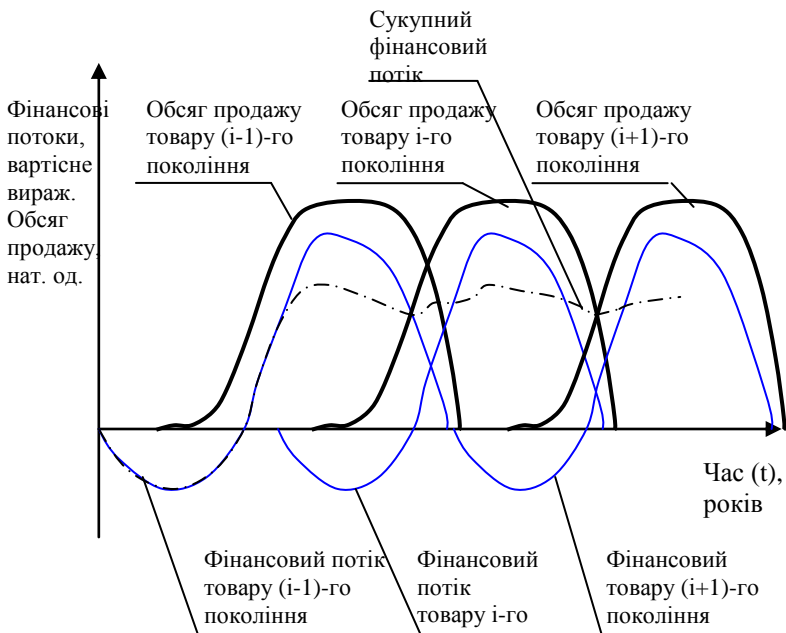


Рисунок 6.9 – Послідовна зміна поколінь продукції підприємства (ідеальний варіант)

Якщо керівництво підприємства не в змозі заздалегідь спланувати чи спрогнозувати життєвий цикл продукції, що випускається, то, постаючи перед фактом різкого зменшення виручки від реалізації у зв'язку із завершенням її життєвого циклу, воно вже може і не встигнути знайти потрібні ресурси для реалізації антикризових заходів з термінового впровадження нової продукції (ситуація А на рис. 6.10). Чим довшим є часовий лаг між виведенням із ринку застарілої продукції та запуском нової, тим вищою є ймовірність незворотних наслідків для підприємства.

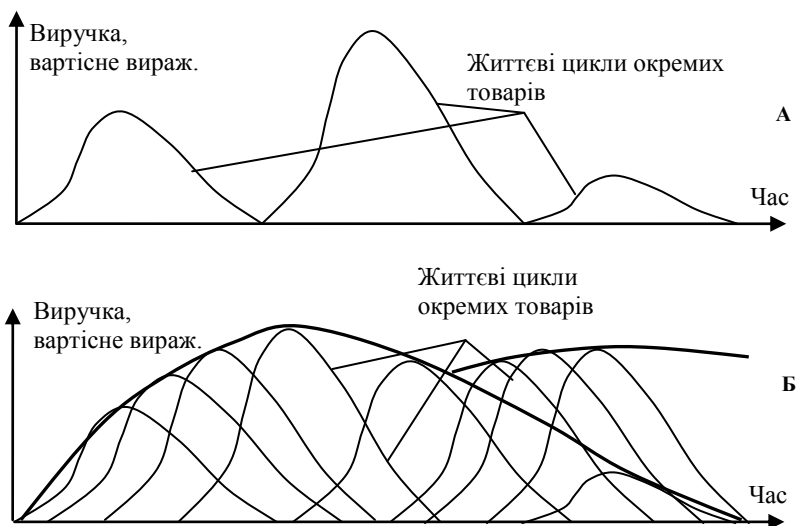


Рисунок 6.10 – Можливі комбінації життєвих циклів продукції та організації в цілому

З іншого боку, якщо менеджмент підприємства озброєний аналітичним апаратом, який дозволяє передбачати виникнення фінансових ускладнень, обумовлених, зокрема, циклічними закономірностями

розвитку товарних ринків, то є всі передумови для досягнення динамічної рівноваги, що передбачає неодноразове подовження життєвого циклу організації (ситуація Б на рис. 6.10) за рахунок своєчасного перерозподілу всередині підприємства грошових потоків від одних проектів на користь інших, що передбачають розроблення та виведення на ринок інноваційної продукції.

Підбиваючи проміжні підсумки вищенаведеного, відзначимо таке: стадія ЖЦ підприємства визначається фактично унікальним поєднанням і/або чергуванням стадій ЖЦ окремих видів продукції; кожна фаза ЖЦ підприємства має свою специфічну особливість, що відбивається конкретним чином на фінансовому стані суб'єкта господарювання.

Вихідною ланкою у ланцюгу планування інноваційної діяльності промислового підприємства є план його стратегічного розвитку. Тобто первинним є визначення необхідності модифікації чи модернізації товарної номенклатури підприємства, його технологічних можливостей, управлінських процедур та ін., а вже на цій основі формується портфель інноваційних проектів.

Узагалі стратегічному плануванню діяльності інноваційно активного підприємства приділяється значна увага. Відповідно до концепції маркетингу основним джерелом інформації для стратегічного планування є стан та динаміка ринкового попиту на продукцію підприємства. Одним із основних завдань, що вирішується у ході стратегічного планування, є формування оптимального товарного портфеля підприємства, яке виконується із застосуванням матричних та економіко-математичних методів. Зазначені групи методів використовують різні критерії оптимальності, базуються на власній системі параметрів, що аналізуються, та мають власну форму подання результатів.

Під час стратегічного планування діяльності ринково-орієнтованих промислових підприємств більшого поширення набули саме матричні методи портфельного аналізу, що передбачають надання рекомендацій стосовно подальшого розвитку на основі аналізу складу товарного портфеля підприємства та ринкових позицій його окремих компонентів.

Серед найбільш відомих методів портфельного аналізу потрібно відзначити матрицю І. Ансоффа / Абеля, матрицю Бостонської консалтингової групи, матрицю Джeneral Електрик – Мак-Кінсі, матрицю Хофера, матрицю Артур Д. Літл, матрицю Шелл та ін [24; 35; 39]. Перелічені методи передбачають урахування у різних варіаціях ступеня новизни товарів та ринків, ринкової частки підприємства по відношенню до його конкурентів, стадії життєвого циклу товару та технології, ступеня привабливості галузі, величини та динаміки ринкового попиту та ін. Порівняльний аналіз матричних методик подано у табл. А.1 додатка А.

Узагалі матричні методи портфельного аналізу є дієвим інструментом визначення стратегії діяльності підприємства на окремих ринках, що було неодноразово доведено на практиці.

Побудова матриць та подальше визначення стратегії діяльності виконується окремо по кожному ринку, на яких працює підприємство. У розрізі формування товарної номенклатури це потребує вибору рекомендацій щодо перспектив розвитку окремих товарів чи груп товарів на основі побудови набору матриць та подальшого агрегування цих відомостей з метою формування чіткої стратегії розвитку обраного напрямку на підприємстві в цілому, а не лише на окремому ринку.

Вирішення описаного завдання лише у рамках матричних методів портфельного аналізу, з одного боку,



ставить високі вимоги до професійних якостей управлінського персоналу підприємства, а з іншого – ставить результати стратегічного розвитку в істотну залежність від суб'єктивного фактора. Вплив суб'єктивної складової може бути зменшений завдяки застосуванню для портфельного аналізу також економіко-математичних методів, що базуються на оптимізаційній процедурі, яка передбачає максимізацію (мінімізацію) певних показників за наявності обмежень.

Серед інших недоліків портфельного аналізу як інструменту стратегічного планування, що у більшому чи меншому ступені притаманні всім методикам його проведення, потрібно зазначити такі:

- суб'єктивність прийняття рішення через необхідність застосування експертних оцінок;

- для прийняття стратегічних рішень використовується показник частки ринку підприємства, точне визначення якого у сучасних економічних умовах в Україні є практично неможливим. Даються взнаки приховування інформації підприємств-конкурентів, прагнення товаровиробників мінімізувати податкове навантаження шляхом приховування реальних обсягів продажу;

- не враховують економічні показники окремих видів бізнесу, такі як: загальний обсяг випуску продукції, її рентабельність, стан розрахунків зі споживачами та кредиторами;

- за результатами аналізу пропонуються рекомендації досить загального характеру.

У розрізі ж планування інноваційної діяльності підприємства, для прийняття рішень стосовно початку, активізації, призупинення чи згортання ІЦ, крім визначених напрямків розробок, не менш важливою складовою є часова визначеність моменту початку та

завершення цих робіт. І тут матричні методи портфельного аналізу, які фіксують статичну картину ринку, мають бути доповнені інструментами прогнозування стадій життєвого циклу товару та їх тривалості.

Як зазначено вище, важливим завданням на шляху до раціональної організації інноваційної діяльності промислового підприємства у часі є прогнозування тривалості життєвого циклу продукції.

Проблема прогнозування тривалості життєвого циклу продукції підприємства знайшла широке відображення у науковій літературі. Доцільно виділити три основні групи методів прогнозування (рис. 6.11), що, у свою чергу, поділяються на підгрупи. Можливість їх практичного застосування проаналізовано у табл. Б.1 додатка Б.

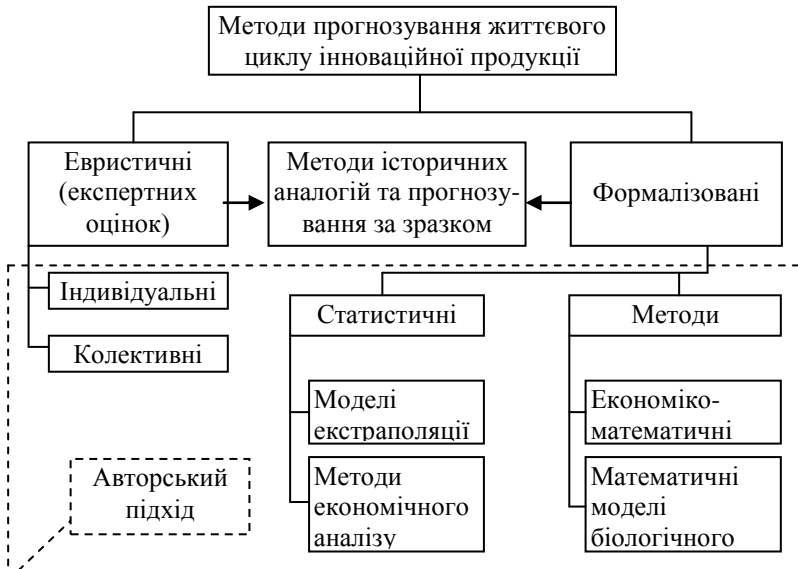


Рисунок 6.11 – Класифікація методів прогнозування тривалості ЖЦ продукції підприємства та місце авторського підходу

Виходячи з аналізу сфери застосування методів прогнозування тривалості життєвого циклу продукції, потрібно відзначити, що жоден із методів не позбавлений недоліків і передбачає певні обмеження з можливості застосування. Тому постає необхідність розроблення такого методичного підходу до прогнозування тривалості стадій життєвого циклу продукції промислового підприємства, який міг би бути застосований для інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень щодо формування інноваційного портфеля підприємства. При цьому мають бути максимально нівельовані недоліки розглянутих вище методів.

Ми запропонували методичний підхід до формування та управління портфелем інноваційних проектів на основі прогнозування життєвого циклу наявних бізнес-одиниць із застосуванням моделей оцінки ймовірності їх банкрутства. Запропонований підхід містить у собі елементи методів експертних оцінок, економічного аналізу, екстраполяції та математичного моделювання і поєднує найкращі їх характеристики. Комплексність запропонованого методичного підходу забезпечує високий рівень об'єктивності оцінок під час формування портфеля інноваційних проектів промислового підприємства, що у підсумку дозволяє отримати конкурентні переваги та оптимізувати фінансові витрати.

За основу було узятو взаємозв'язок фази ЖЦ підприємства та його фінансового стану, наявність і характер якого прямо підтверджуються роботами російських учених [34; 59]. При цьому згадані автори, розвиваючи далі концепцію ЖЦ підприємства, указують на наявність взаємозв'язку між стадією ЖЦ підприємства й ймовірністю його банкрутства. Відповідно до їх досліджень ймовірність банкрутства підприємства змінюється протягом його життєвого циклу (рис. 6.12).

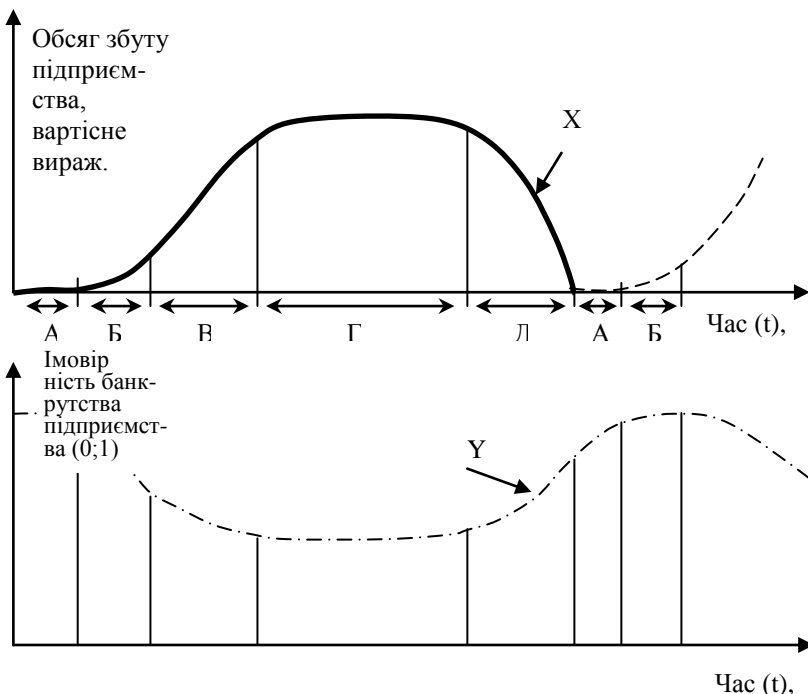


Рисунок 6.12 – Потреба у проведенні аналізу фінансової стійкості на етапах життєвого циклу суб'єкта господарювання [34]

А – етап виникнення фірми; Б – етап початку основної діяльності; В – етап активного зростання обсягу продажів; Г – етап стабілізації (зрілості); Д – етап старіння (системне падіння обсягу продажів); А' - початок нового циклу внаслідок успішного проведення заходів із фінансового оздоровлення у процесі банкрутства

Крива Y, що ілюструє динаміку зміни ймовірності банкрутства, має чотири точки перегину, що відповідають початку окремих етапів життєвого циклу підприємства (крива X) Б, В, Г, А'. Під час переходу підприємства зі стадії зростання до стадії стабілізації (зрілості) відбувається поступове зменшення ймовірності банкрутства, а протягом етапу старіння вона поступово

збільшується і досягає свого піку в момент банкрутства підприємства.

Описаний підхід застосовується для оцінки ймовірності банкрутства підприємства в цілому й у базовому вигляді не враховує особливостей окремих товарів, що виробляються чи реалізуються підприємством. У той же час аналіз різних підходів до розгляду життєвого циклу підприємства (організації) та товару демонструє майже повну ідентичність їх стадій. У загальному випадку товар і підприємство (організація) проходять стадії виходу на ринок, зростання, стабілізації, спаду та ліквідації.

Доцільним є скористатися наявністю взаємозв'язку між стадією ЖЦ й імовірністю банкрутства «у зворотному напрямку»: тобто сама по собі наявність такої залежності вже говорить про те, що, вміючи розраховувати й прогнозувати ймовірність банкрутства підприємства, можна з високим ступенем упевненості прогнозувати й стадію ЖЦ підприємства, на якій воно перебуває в межах обраного горизонту планування. Враховуючи викладене вище стосовно подібності стадій життєвого циклу та товару, пропонується застосовувати описаний підхід не для цілого підприємства, а для певного товару чи групи товарів шляхом виділення їх в окремі бізнес-одиниці. У зв'язку з цим постають два питання, що потребують вирішення: 1) вибір способу визначення ймовірності банкрутства; 2) отримання показників діяльності підприємства у розрізі окремих бізнес-одиниць.

На перше питання відповісти досить легко, розуміючи основні вимоги до математичного апарату розрахунку ймовірності банкрутства, запропоновані логікою оптимальної поведінки в рамках концепції ЖЦ. Отже, серед основних вимог до моделей прогнозування банкрутства можна виділити такі: вони повинні забезпечувати одержання достовірного результату;

горизонт прогнозування повинен бути достатнім для вживання адекватних заходів і виведення на ринок нового продукту, здатного замінити його аналог, що морально застарів.

У науковій літературі виділяють 3 групи підходів до діагностики ймовірності банкрутства (рис. 6.13).

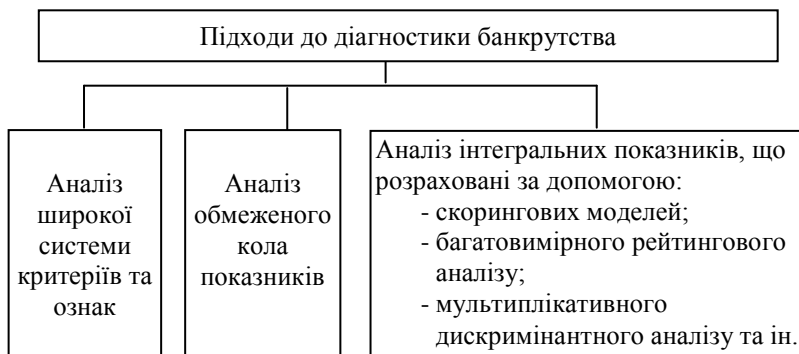


Рисунок 6.13 – Підходи до діагностики банкрутства

Перші два різновиди аналізу (рис. 6.13) передбачають розрахунок показників, що, у першому випадку, свідчать про можливі фінансові ускладнення та ймовірність банкрутства у майбутньому; у другому – показників, незадовільні значення яких не дають підстав розглядати поточний фінансовий стан як критичний, але сигналізують про можливість його різкого погіршення у майбутньому.

До переваг цієї системи індикаторів можливого банкрутства можна віднести системний і комплексний підходи, а до недоліків – високий ступінь складності прийняття рішення в умовах багатокритеріального завдання, інформативний характер розрахованих показників, суб'єктивність прогнозного рішення. Хоча результати розрахунку окремих показників є об'єктивними, загальний висновок за розрахованими

даними виконується фахівцем чи групою фахівців, що істотно зменшує ступінь достовірності результатів.

Аналіз інтегральних показників заздалегідь передбачає об'єднання окремих розрахованих показників у один, чим зменшується суб'єктивізм оцінки. Розглянемо більш докладно методи багатовимірного рейтингового аналізу, який набув широкої застосовності при оцінці ризику банкрутства та кредитоспроможності зарубіжних підприємств. Більшість методів багатовимірного рейтингового аналізу базується на багатофакторній дискримінантній функції, успішне застосування якої підтверджене досвідом зарубіжних підприємств. У загальному вигляді багатофакторну дискримінантну функцію можна подати у такій формі [25]:

$$Z = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_px_p, \quad (6.7)$$

де  $Z$  – залежна змінна (інтегральний показник фінансового стану підприємства);

$x_1, x_2, \dots, x_p$  – незалежні змінні (показники) дискримінантної моделі;

$a_1, a_2, \dots, a_p$  – параметри дискримінантної моделі;

$a_0$  – вільний член дискримінантної функції, призначення якого у зведенні критичного значення показника  $Z$  до заздалегідь визначеної величини, наприклад до нуля.

Критеріями вибору моделі прогнозування банкрутства мають бути такі:

– високий рівень достовірності результатів розрахунків (точність більша за 90 %);

– можливість застосування для визначення стадії ЖЦ окремого товару чи окремої технології; прогнозування тривалості ЖЦ;

– урахування особливостей вітчизняних підприємств.

Проаналізувавши особливості моделей банкрутства [25; 79] (табл. В.1, додаток В) та врахувавши наведені вище умови, для подальшого розгляду обрано дві моделі: модель Z-Альтмана та R-модель.

Модель Альтмана є найбільш уживаним інструментом оцінки ймовірності банкрутства підприємств в усьому світі та забезпечує високу точність у передбаченні краху бізнесу: 90 % при прогнозуванні на один рік уперед; 80 % відсотків – на два роки [106]. Проте є й відомості про негативний досвід застосування цієї моделі на території колишнього СРСР, про що свідчить незбігання прогнозів із реальним станом господарської діяльності підприємств, до яких застосовувався прогноз імовірності банкрутства. Тому доцільним є застосування модифікованої моделі Альтмана [73], що застосовується комерційними банками для визначення платоспроможності потенційних підприємств-позичальників та розроблена на основі дослідження великого масиву даних саме українських підприємств.

Отже, для визначення ймовірності банкрутства продуктових бізнес-одиниць ми обрали дві моделі: Альтмана та модель R, що дозволить виконати взаємну перевірку результатів, отриманих за обома розрахунковими методами.

У першу чергу перевірці ймовірності банкрутства відповідно до запропонованого автором методичного підходу підлягають ті товари та групи товарів, що були віднесені до так званих «дійних корів» (за класифікацією матриці БКГ), оскільки саме ця група продукції приносить основну частку прибутку підприємства.

Усі показники ймовірності банкрутства, описані у табл. В.1 додатка В, передбачають проведення розрахунків на основі бухгалтерського балансу підприємства (форма 1) та звіту про фінансові результати (форма 2). Отже, перед



нами стоїть завдання визначення принципів поділу окремих статей зазначених документів відповідно до виділених раніше продуктових бізнес-одиниць.

Підприємство у внутрішній обліковій політиці може самостійно обрати основу визнання доходів і витрат, що найбільш відображає реальну картину. Критерієм правильності цих припущень є управлінська корисність, наприклад здатність прогнозувати за результатами побудови бюджету доходів і витрат (БДВ) майбутніх грошових потоків [4].

Джерелом необхідної інформації поряд із бухгалтерським обліком повинні служити також дані управлінського обліку, оскільки бухгалтерський облік не задовольняє суворих вимог до вичленування фінансової інформації щодо окремих бізнес-одиниць.

Формування необхідної інформаційної бази для здійснення розрахунків передбачається провадити за такою загальною логічно послідовною схемою: 1) на першому етапі збирається інформація, що зазвичай фіксується в розрізі окремих видів продукції (обсяг продажів, дебіторської заборгованості та ін.) і не вимагає будь-яких штучних механізмів її розподілу за об'єктами обліку; 2) на другому – відбувається первинний розподіл синтетичних даних статей балансу за видами продукції на підставі економічно обґрунтованого принципу або ідеї.

Унаслідок визначення сукупності фінансових показників у розрізі бізнес-одиниць потрібно розрахувати значення критерію Z-Альтмана щодо кожної з них на  $n$  моментів часу. Для переходу до ймовірності банкрутства, що дозволить застосувати залежність (рис. 6.12), потрібно скористатись інтервальними залежностями критерію Z та ймовірності банкрутства, наведеними у [73]. Для формалізації опису ймовірності банкрутства розіб'ємо її

максимально можливе значення на п'ять рівних інтервалів та поставимо їм у відповідність значення Z (табл. 6.6).

За емпіричною кривою передбачено побудову лінії тренду (рис. 6.14) та визначення функції, що її описує. При побудові потрібно зважати на те, що лінія тренду має повторювати тенденцію зміни ймовірності банкрутства принаймні на період тривалістю півтора роки, що обумовлено горизонтом прогнозування відповідно критерію Z-Альтмана.

Таблиця 6.6 – Ймовірність банкрутства відповідно до значення критерію Z

<b>Інтервал значень Z-Альтмана</b>	<b>Інтервал значень ймовірності банкрутства</b>	<b>Опис ймовірності банкрутства</b>
$(-\infty; 0]$	$[0,8; 1)$	Велика
$(0; 0,29]$	$[0,6; 0,8)$	Вища за середню
$(0,29; 2,07]$	$[0,4; 0,6)$	Середня
$(2,07; 2,54]$	$[0,2; 0,4)$	Нижча за середню
$(2,54; +\infty)$	$(0; 0,2)$	Мала

Визначене рівняння лінії тренду надає змогу виконати прогнозування ймовірності банкрутства продуктової бізнес-одиниці у межах, що допустимі властивостями моделі банкрутства. На основі результатів прогнозування надаються рекомендації щодо активізації та призупинення інноваційних проектів підприємства. Порядок прогнозування наведений на рис. 6.15.

З огляду на мінливість ринкової ситуації появу нових конкурентів, зміну споживацьких запитів перегляд складу портфеля інноваційних проектів підприємства повинен бути регулярним (рис. 6.16).

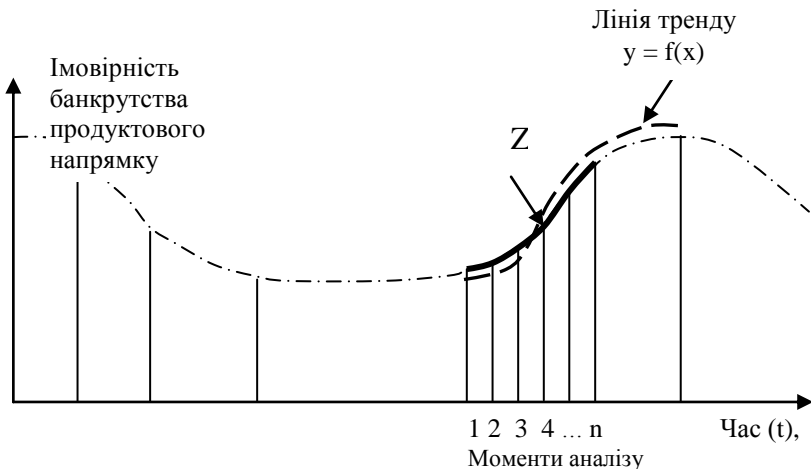


Рисунок 6.14 – Побудова емпіричної S-подібної кривої

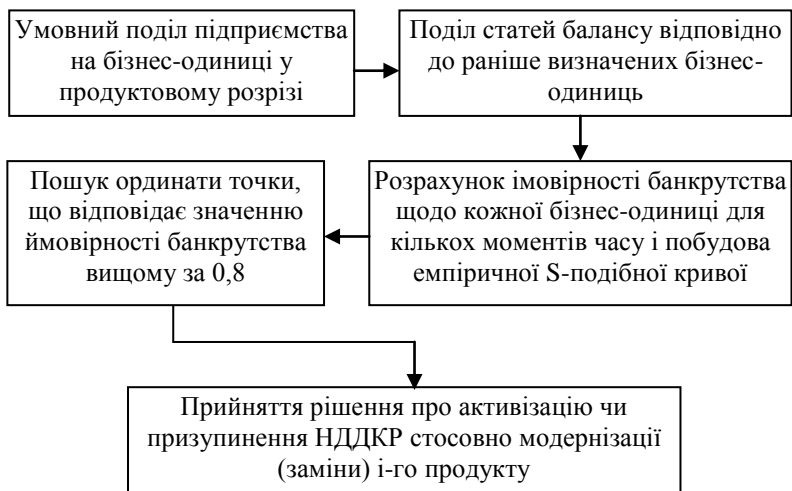


Рисунок 6.15 – Порядок прийняття рішення про необхідність активізації/призупинення науково-дослідних робіт стосовно модернізації (заміни) і-го продукту

Підбиваючи підсумки викладеному вище, необхідно вказати на необхідність узгодження складу товарної

номенклатури, ринкових вимог та можливостей підприємства під час формування та регулярного перегляду складу портфеля інноваційних проектів підприємства.

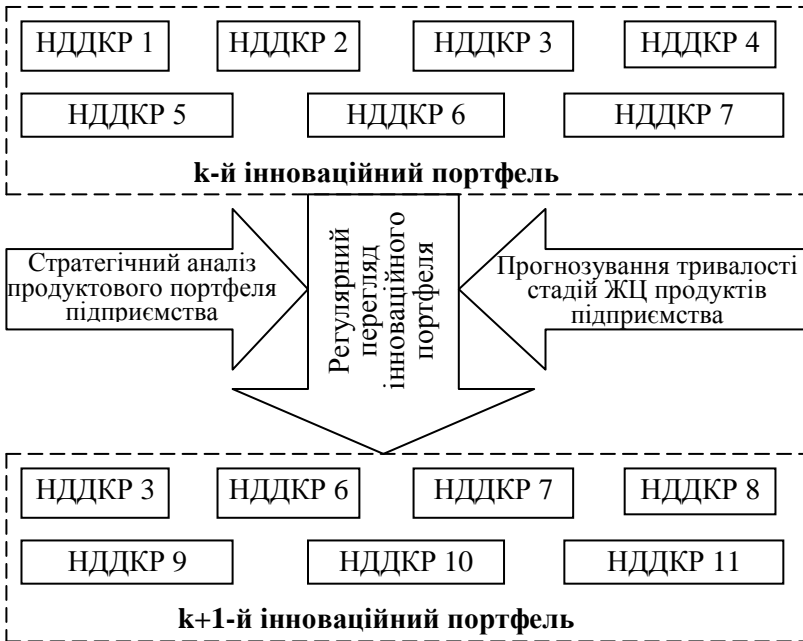


Рисунок 6.16 – Регулярний перегляд інноваційного портфеля підприємства

За інструмент аналізу, що дозволяє визначати необхідність початку чи призупинення інноваційних розробок, обрано запропонований методичний підхід до визначення тривалості життєвого циклу існуючих стратегічних бізнес-одиниць підприємства, виділених за продуктовою ознакою, на основі моделювання ймовірності їх банкрутства, що дозволяє спрогнозувати момент згорання виробництва безперспективних видів аналізованої продукції та провести корекцію складу бізнес-

портфеля, поповнивши його перспективними інноваційними продуктами.

На відміну від існуючих запропонований підхід практично позбавлений суб'єктивних оцінок, комплексно враховує особливості всіх ринків збуту продукції підприємства, дозволяє повною мірою використати ринковий потенціал існуючої продукції підприємства.

### **Контрольні запитання**

1. Які параметри ринку потрібно узгодити задля забезпечення стабільного функціонування підприємства?
2. Яким чином співвідносяться етапи життєвого циклу підприємства та етапи розвитку ринку?
3. Яких вимог потрібно дотримуватися при декомпозиції підприємства на стратегічні бізнес-одиниці?
4. Яким чином мають змінюватися покоління продукції підприємства задля забезпечення стабільного функціонування?
5. У чому полягають недоліки матричних методів стратегічного планування?
6. Які існують методи прогнозування життєвого циклу інноваційної продукції?
7. Яким чином пов'язаний життєвий цикл підприємства з імовірністю його банкрутства?
8. Які існують підходи до діагностики банкрутства? У чому полягають їх переваги та недоліки?

## **7 ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

### **7.1 Формування стратегічного бачення та аналіз конкурентоспроможності**

Основні рекомендації щодо постановки та виконання завдань зі «Стратегічного планування» зводяться до таких положень.

Необхідно пам'ятати, що діяльність стратегічного менеджера – це сума виконання правил поведінки й математичних розрахунків (хоча й ті, й інші дуже корисні), а насамперед це мистецтво, що вимагає творчого підходу під час вирішення кожного питання. Тому творчість, фантазія й входження в роль керівника допоможуть у розв'язанні запропонованих завдань, однак це повинно виглядати правдоподібним і практично обґрунтованим.

З іншого боку, не варто забувати, що живемо ми в суворій реальності ринкових відносин, у визначених правових рамках і реальних обмеженнях різного характеру – політичних, економічних, соціально-психологічних і т. д.

Ставлячи перед собою й вирішуючи практичні завдання з метою надбання навичок у стратегічному плануванні, завжди потрібно орієнтуватися на ті сфери діяльності, які достатньо знайомі, де є досвід практичної роботи. Варто використовувати також досвід і практичні знання колег по роботі чи навчанню, знайомих, друзів, і тоді ці навчальні завдання наблизатимуться до реальних умов.

#### **Формування стратегічного бачення й місії фірми**

Основне призначення завдання – визначити стратегічне бачення майбутньої ролі й становища фірми. На цій основі сформувані межі ринкової ніші, у якій фірма

має найбільші шанси для процвітання й ефективної діяльності.

Стратегічне бачення (прогнозування) – це уявлення майбутнього, обґрунтоване прогнозами, експертними оцінками (як зробленими власноручно, так і взятими з результатів досліджень компетентних джерел). Результатом є деяке уявлення про те, як буде змінюватись у майбутньому зовнішній світ у частині, що стосується обраної діяльності, і як буде розвиватися сама фірма, щоб зайняти гідне місце в цих майбутніх навколишніх умовах.

**СИТУАЦІЯ.** Група підприємців збирається відкрити свою справу в галузі туристичного бізнесу в Україні. Перед менеджером поставлене завдання: з'ясувати відносно не зайняту ринкову нішу в цій галузі, визначити її перспективність на період 3–5 років і сформулювати місію майбутньої фірми.

**Дії.** Менеджер будує морфологічну матрицю можливих форм розвитку туристичного бізнесу і обирає за нею свою перспективну ринкову нішу (рис. 7.1)

Показник	Значення показника			
	низький	середній	високий	
1. Достаток	низький	середній	високий	
2. Вік	до 16 років	16–30 років	більше 30 років	
3. Вид туризму	шоп-тур	пізнавальний	відпочинок	таймшер
4. Напрямки	Європа	Америка	Африка	Азія
5. Вид транспорту	авіа	авто	залізничний	водний
6. Тривалість	до 1 тиж.	1–2 тиж.	3–5 тиж.	більше 5 тиж.
7. Проживання	5-зірк. готелі	3–4-зірк. готелі	2-зірк. готелі	поза категорією

Рисунок 7.1 – Морфологічна таблиця

На підставі аналізу морфологічної матриці менеджер запропонував варіант ринкової ніші, позначивши

відповідною траєкторією на морфологічній матриці (див. рис. 7.1).

Обґрунтуванням є такі прогнози:

1) попри все, кількість вузів, а отже й студентів, в Україні найближчим часом буде скорочуватися;

2) матеріальна забезпеченість студентів навряд чи істотно зміниться;

3) можливі місця відпочинку в Україні й країнах СНД повинні збільшуватися як кількісно, так і якісно;

4) залізничний транспорт, так саме як і автобусний, буде найменш дорогим видом переміщення;

5) орієнтація на тривалість відпочинку в 2 тижні пов'язана із двотижневими канікулами студентів узимку й досить сильними обмеженнями літнього відпочинку у зв'язку з необхідністю сезонних підробітків;

6) можливість використання для проживання на годину відпочинку студентських гуртожитків на умовах взаємного обміну, а також використання дешевих кемпінгів і мотелів.

Як наслідок, місія цього бізнесу може бути сформульована в такий спосіб:

Організація й проведення недорогого туристичного відпочинку для студентів ( а також людей відповідного статку й віку) у країнах близького зарубіжжя й різних регіонах України, при забезпеченні максимального рівня якості в рамках установлених низьких цін.

#### ***Завдання для самостійного виконання***

1. Запропонувати свій варіант будь-якого бізнесу з урахуванням місцевих умов.

2. Змалювати в загальних рисах (по можливості, і в часткових) рисах майбутнього розвитку тієї сфери, у якій збирається відкривати свій бізнес.

3. Сформулювати коротко місію своєї компанії, яка б давала уявлення про те, що збирається робити фірма, на кого вона націлена своєю продукцією чи послугами, у



чому вона буде перевершувати (і чим залучати споживачів) існуючих чи можливих конкурентів.

### **SWOT-аналіз**

Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення позитивних і негативних сторін.

Для того щоб одержати чітку оцінку сил підприємства й ситуації на ринку, існує SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять із його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

Застосування SWOT-аналізу має сприяти:

- прийняттю зусиль щодо перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості;
- розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

SWOT-аналіз передбачає виконання певної послідовності дій.

1. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних загроз та своєчасного запобігання збиткам унаслідок їх дії.

2. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних можливостей, необхідних для запобігання загрозам і зміцнення конкурентних позицій.

3. Ідентифікація та аналіз сильних позицій складових потенціалу – конкурентних переваг підприємства.

4. Ідентифікація та аналіз слабких сторін потенціалу підприємства.

Існує чимало визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Наведемо деякі з них:

Сильні сторони – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Ці складові об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінюються керівниками організації.

Вплив кожної позиції оцінюють за допомогою коефіцієнта впевненості, який вимірюють від  $-1$  до  $+1$ .

Кожен із факторів розглядається як свідчення за чи проти можливості розвитку потенціалу підприємства. При цьому можливості, що надаються ринком, і сильні сторони підприємства оцінюються від  $0$  до  $+1$ , а загрози та слабкі сторони – від  $0$  до  $-1$ . Значення коефіцієнта впевненості відображає рівень упевненості в тому, що вплив фактора збільшує (+) чи зменшує (–) можливості розвитку на основі інновацій.

Ринкова складова відображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім умовам, створеним ринковим середовищем.

Про ослаблення ринкової складової свідчать:

- зменшення частки ринку, що займає підприємство;
- ослаблення конкурентних позицій і здатності протидіяти конкурентному тиску;

– зниження можливостей підприємства адаптуватися до змін на ринку, відставання від вимог ринку тощо.

Фактори ринкового середовища й фактори, що визначають внутрішні можливості підприємства, наведені в табл. 7.1.

Таблиця 7.1 – Фактори ринкового середовища й фактори, що визначають внутрішні можливості підприємства.

<b>Фактори середовища</b>	<b>На початок року</b>	<b>На кінець року</b>
1	2	3
Фактори зовнішнього середовища:		
Можливості розвитку:		
1. Розширення частки ринку, на якому функціонує підприємство	+ 0,7	+ 0,8
2. Підвищення попиту на продукцію	+ 0,8	+ 0,86
3. Випуск нових видів продукції	+ 0,82	+ 0,67
4. Скорочення податкового пресу	+ 0,6	+ 0,4
5. Здешевлення продукції постачальників	+ 0,65	+ 0,52
6. Зростання доходів споживачів	+ 0,5	+ 0,7
Загрози розвитку:		
1. Зміцнення позицій конкурентів	- 0,35	- 0,25
2. Зміна споживацьких уподобань	- 0,15	- 0,65
3. Зростання цін на продукцію постачальників	- 0,25	- 0,42
4. Зростання податку на прибуток	- 0,31	- 0,38

Продовження табл. 7.1

1	2	3
5. Зменшення доходів споживачів	- 0,4	- 0,83
6. Зміцнення позицій аналогів, що імпортуються	- 0,65	- 0,71
7. Збільшення доступності товарів замінників	- 0,2	- 0,84
Фактори внутрішнього середовища:		
Сильні сторони:		
1. Висока якість продукції	+ 0,9	+ 0,96
2. Зниження матеріальних витрат	+ 0,51	+ 0,28
3. Упровадження інновацій	+ 0,7	+ 0,42
4. Збільшення кваліфікованих кадрів	+ 0,84	+ 0,17
Слабкі сторони:		
1. Зростання витрат на матеріали та виробничі запаси	- 0,2	- 0,33
2. Зменшення якості продукції	- 0,11	- 0,56
3. Висока конкуренція	- 0,6	- 0,1
4. Плинність висококваліфікованих кадрів	- 0,15	- 0,21

Визначаємо коефіцієнти упевненості за формулами (7.1 – 7.3).

$$K_0 = K_1 + K_2 \cdot (1 - K_1), \text{ якщо } K_1 \geq 0 \text{ і } K_2 \geq 0; \quad (7.1)$$

$$K_0 = - (|K_1| + |K_2| \cdot (1 - |K_1|)), \text{ якщо } K_1 < 0 \text{ і } K_2 < 0; \quad (7.2)$$

$$K_0 = (K_1 + K_2) / (1 - \min(K_1, K_2)), \quad (7.3)$$

якщо  $K_1$  і  $K_2$  мають різні знаки.

Інтегральну оцінку всього комплексу характеристик порівнюють із таблицею прийняття рішень (табл. 7.2) та роблять відповідні висновки.

Таблиця 7.2 – Оцінка ринкової складової конкурентоспроможності потенціалу

Інтегральна оцінка	Характеристика складової
$K0 \leq -0,8$	Кризовий стан
$-0,8 < K0 \leq -0,6$	Потенціал явно недостатній
$-0,6 < K0 \leq -0,3$	Потенціал, швидше за всі, недостатній
$-0,3 < K0 < +0,3$	Ситуація невизначеності
$+0,3 \leq K0 < +0,6$	Потенціал слабкий
$+0,6 \leq K0 < +0,8$	Потенціал у цілому достатній

Спочатку розраховуємо коефіцієнти впевненості на початок періоду:

$$K1 = 0,7 - 0,35 = +0,35 > 0;$$

$$K2 = 0,8 - 0,15 = +0,65 > 0.$$

Оскільки й один, і другий коефіцієнти більше нуля використаємо формулу 6.1:

$$K0 = 0,35 + 0,65 \cdot (1 - 0,35) = 0,77 (\rightarrow K1);$$

$$K2 = 0,82 - 0,25 = 0,57;$$

$$K0 = 0,77 + 0,57(1 - 0,77) = 0,9 \rightarrow K1;$$

$$K2 = 0,6 - 0,31 = 0,29;$$

$$K0 = 0,9 + 0,29 \cdot (1 - 0,9) = 0,93 \rightarrow K1;$$

$$K2 = 0,65 - 0,4 = 0,25;$$

$$K0 = 0,93 + 0,25 \cdot (1 - 0,93) = 0,95 \rightarrow K1;$$

$$K_2 = 0,5 - 0,65 = -0,15;$$

$$K_0 = (0,95 - 0,15) / (1 - 0,15) = 0,8 / 0,85 = 0,94 \rightarrow K_1;$$

$$K_0 = (0,94 - 0,2) / (1 - 0,2) = 0,74 / 0,8 = 0,93 \rightarrow K_1;$$

$$K_2 = 0,9 - 0,2 = 0,7;$$

$$K_0 = 0,93 + 0,7 \cdot (1 - 0,93) = 0,987 \rightarrow K_1;$$

$$K_2 = 0,51 - 0,11 = 0,4;$$

$$K_0 = 0,98 + 0,4 \cdot (1 - 0,98) = 0,99 \rightarrow K_1;$$

$$K_2 = 0,7 - 0,6 = 0,1;$$

$$K_0 = 0,99 + 0,1 \cdot (1 - 0,99) = 0,991 \rightarrow K_1;$$

$$K_2 = 0,84 - 0,15 = 0,69;$$

$$K_0 = 0,991 + 0,69(1 - 0,991) = 0,997.$$

Коефіцієнт упевненості на початок періоду дорівнює 0,997.

Визначимо коефіцієнт упевненості на кінець періоду:

$$K_1 = 0,8 - 0,25 = 0,55;$$

$$K_2 = 0,86 - 0,65 = 0,21.$$

Оскільки й один і другий коефіцієнти більше нуля, використаємо формулу 7.1:

$$K_0 = 0,55 + 0,21 \cdot (1 - 0,55) = 0,64 \rightarrow K_1;$$

$$K_2 = 0,67 - 0,42 = 0,25;$$

$$K_0 = 0,64 + 0,25 \cdot (1 - 0,64) = 0,73 \rightarrow K_1;$$

$$K_2 = 0,4 - 0,38 = 0,02;$$

$$K_0 = 0,73 + 0,02 \cdot (1 - 0,73) = 0,74 \rightarrow K_1;$$

$$K_2 = 0,52 - 0,83 = -0,31;$$

$$K0 = (0,74 - 0,31) / (1 - 0,3) = 0,43 / 0,7 = 0,61 \rightarrow K1;$$

$$K2 = 0,7 - 0,71 = - 0,01;$$

$$K0 = (0,61 - 0,01) / (1 - 0,01) = 0,6 / 0,99 = 0,61 \rightarrow K1;$$

$$K2 = 0 - 0,84 = - 0,84;$$

$$K0 = (0,61 - 0,84) / (1 - 0,61) = - 0,23 / 0,39 = - 0,59 \rightarrow K1;$$

$$K2 = 0,96 - 0,33 = 0,63;$$

$$K0 = (0,63 - 0,59) / (1 - 0,59) = 0,1 \rightarrow K1;$$

$$K2 = 0,28 - 0,56 = - 0,28;$$

$$K0 = (0,1 - 0,28) / (1 - 0,1) = - 0,18 / 0,9 = - 0,2 \rightarrow K1;$$

$$K2 = 0,42 - 0,1 = 0,32;$$

$$K0 = (0,32 - 0,2) / (1 - 0,2) = 0,12 / 0,8 = 0,15 \rightarrow K1;$$

$$K2 = 0,17 - 0,21 = - 0,04;$$

$$K0 = (0,15 - 0,04) / (1 - 0,04) = 0,11 / 0,96 = 0,11.$$

Коефіцієнт упевненості на кінець періоду становить 0,11.

За допомогою таблиці рішень (табл. 6.2) робимо висновки, що на початок періоду потенціал підприємства високий, а на кінець періоду має ситуацію невизначеності, тобто потенціал підприємства погіршився.

Виходячи з результатів, бачимо, що переважають сильні сторони в діяльності компанії. Велику увагу необхідно звернути на факторний вплив внутрішнього середовища, а саме на зростання витрат на матеріали та виробничі запаси, та високу конкуренцію, що може призвести до низької ліквідності й банкрутства підприємства.

### ***Завдання для самостійного виконання***

Провести SWOT-аналіз конкретної фірми.

1. Виберіть для аналізу яку-небудь добре відому вам фірму, організацію, магазин тощо.

2. Складіть список факторів, що визначають сильні й слабкі сторони вашого об'єкта. До цього списку повинні входити фактори, які ви можете оцінити самостійно чи за допомогою доступних для вас експертів, тобто людей, які розбираються у відповідних питаннях.

Бажано, щоб ці два списки містили приблизно однакову кількість факторів для полегшення їх подальшої оцінки й зіставлення.

3. Після завершення складання списків сильних і слабких сторін об'єкта аналізу спробуйте підбити деякий підсумок. Для цього можливі різні підходи – від елементарного до більш ускладнених. У будь-якому разі в основу кожного з них покладені експертні оцінки. Як експерт у даному випадку виступаєте ви, однак бажано за можливості залучати й інших учасників, що мають уявлення про ваш об'єкт і свою думку з питань, зазначених у списках.

4. Підбиття остаточних підсумків варто виконати шляхом детального аналізу значень окремих факторів сили й слабкості та виявлення можливих причин і недоліків стратегічного й тактичного планування, що обумовлюють її незадовільний стан за цими факторами.

На підставі цих висновків потрібно розробити пропозиції для подальшого зміцнення й розвитку фірми, якщо аналіз показав, що вона перебуває в задовільному стані з погляду оцінки її сильних і слабких сторін.

5. Оцінку наявних можливостей та таких, що можуть відкритися перед фірмою, а також можливих чи наявних загроз (небезпек) для фірми з боку конкурентів, виконати досить складно, тому що це потребує проведення аналізу



всієї галузі й основних конкурентів фірми. Тому в тій частині SWOT-аналізу рекомендується спробувати, виходячи з висновків до першої частини аналізу, відшукати можливості зміцнення позицій фірми на ринку галузі.

З іншого боку, виходячи з аналізу слабких сторін фірми, потрібно зробити прогноз несприятливого розвитку цих факторів й оцінити небезпечні наслідки, до яких вона може призвести, оцінити експертним шляхом ймовірності несприятливих результатів і запропонувати організаційно-економічні заходи у плані стратегічного розвитку щодо запобігання цим несприятливим результатам.

## **7.2 Практичні аспекти застосування методичного апарату узгодження стадії життєвого циклу підприємства, продукції та етапу розвитку відповідних товарних ринків на прикладі ПАТ «Свеський насосний завод»**

Створюючи найактивнішу частину основних виробничих фондів – знаряддя праці, машинобудування істотно впливає на темпи й напрями науково-технічного прогресу в інших галузях господарства, на зростання продуктивності праці.

Значна питома вага машинобудування у структурі виробництва переробної промисловості України, і зокрема Сумської області, обумовлює вибір як об'єкта подальшого аналізу типове машинобудівне підприємство Сумської області ПАТ «Свеський насосний завод». Це підприємство спеціалізується на випуску насосів та насосних агрегатів об'ємного класу, парових, пневмо- та гідروпривідних прямої дії, одноплунжерних дозувальних, у тому числі мембранних, двопоршневих живильних, триплунжерних,

відцентрових артезіанських, ручних та інших типів насосів.

Завод має потужне конструкторське бюро і разом із серійною продукцією створює на замовлення нові конструкції та моделі насосів, насосних агрегатів й установок, а також іншого обладнання, пристосованого для конкретних умов роботи. Підприємство виготовляє і реалізує більше 200 найменувань насосного обладнання, має багатий досвід у проектуванні, виробництві та участі в експлуатації насосного обладнання для практично всіх галузей господарства, включаючи енергетику, металургію, хімічну, нафтохімічну промисловість, сільське і комунальне господарства.

Продукція ПАТ «Свеський насосний завод» реалізується підприємствам усіх форм власності в Україні, Росії, Казахстані, країнах Балтії, Середньої Азії та Кавказу, а також у багатьох країнах далекого зарубіжжя. Насосне устаткування та запасні частини виробництва ПАТ «Свеський насосний завод» реалізуються Торговим домом «Насосхолдинг», який має добре налагоджену збутову мережу в Україні та за кордоном і реалізує продукцію на території України та за її межами. На ринку Російської Федерації продукція ПАТ «Свеський насосний завод» реалізується через ТОВ НВП «ОСО» та ТОВ «Метпромгруп».

На підприємстві існує спеціалізована служба зовнішнього монтажу та сервісного обслуговування, що забезпечує монтаж на об'єктах замовника, гарантійне та післягарантійне обслуговування устаткування виробництва ПАТ «Свеський насосний завод».

У табл. 7.3 наведені основні виробничо-фінансові показники діяльності ПАТ «Свеський насосний завод». Аналіз показників приросту 2008 р. до 2005 р. показав, що відмічається тенденція до зростання собівартості

реалізованої продукції та виручки від реалізації, причому темп зростання виручки перевищує темп зростання собівартості вдвічі. На цьому фоні збереження від'ємного значення чистого прибутку свідчить про значні суми збитків підприємства від іншої операційної діяльності. Основною причиною є те, що підприємство є єдиним у місті постачальником тепла та гарячої води і фактично субсидує населення, що вкрай негативно позначається на його фінансовій ситуації.

Таблиця 7.3 – Основні виробничо-фінансові показники діяльності ПАТ «Свеський насосний завод»

Показник	Рік				Приріст 2008 р. до 2005 року, %
	2005	2006	2007	2008	
Середньорічна кількість працівників, чол.	1201	1111	1029	885	- 26,3
Вартість основних засобів, тис. грн	17416	17088	16953	18374	5,5
Собівартість продукції, тис. грн	17130	18861	26060	25380	48
Виручка від реалізації, тис. грн	19786	22137	37977	35555	79,7
Отримано валового прибутку, тис. грн	2656	3276	11917	10175	283
Отримано чистого прибутку (збитку), тис. грн	(4418)	(2291)	2118	(4735)	- 7
Рівень рентабельності, %	- 25,7	- 12,1	8,1	- 18,6	x

Проведення аналізу взаємної відповідності складових ринкової, виробничої та інноваційної діяльності ПАТ «Свеський насосний завод» зумовлене широкою номенклатурою продукції, незадовільними обсягами чистого прибутку, а також тим, що керівництво підприємства фактично не бере участі в управлінні

реалізацією продукції і під час формування асортименту керується рекомендаціями торгового дому.

Для проведення аналізу, відповідно до методичного підходу, описаного у п. 5.3 цього посібника дослідження щодо відповідності стадії життєвого циклу продукції етапу розвитку ринку, на якому вона реалізується, виконано поділ усієї сукупності продукції підприємства на стратегічні бізнес-одиниці (СБО) за продуктовою ознакою. Результати поділу відповідно до комплексу критеріїв, наведеного у п. 6.1 згідно з [51], подані у табл. 7.4.

Таблиця 7.4 – Результати поділу продуктового портфеля підприємства на стратегічні бізнес-одиниці

Групи продукції	Частка у продуктовому портфелі підприємства, %	Приріст обсягів реалізації за 2007-2008 рр. у грошовому вираженні, %
Артезіанські	11	- 2,9
Тришлунжерні	18	- 10,9
Дозувальні	20	3,7
Відцентрові консольні для водопостачання	10	30,6
Насоси поршневі парові	7	15,5
Пневмоприводні насоси типу ПНВ	10	50,7
Відцентрові багатоступеневі типу АНЦС	16	11,9
Ручні насоси	1	15,4
Інші	7	- 2,2
Разом	100	- 2,9

Зауважимо, що групу «інші» не коректно називати СБО, оскільки продукція, віднесена до неї, реалізується на різних ринках, має відмітні сфери застосування, різні стадії

життєвого циклу, проте у цілях аналізу решти 93 % продукції підприємства такий поділ нами вважається припустимим.

З метою визначення стадій життєвого циклу для кожної СБО підприємства побудовано матрицю БКГ (рис. 7.2), вихідні дані для побудови якої наведено у табл. 7.4.

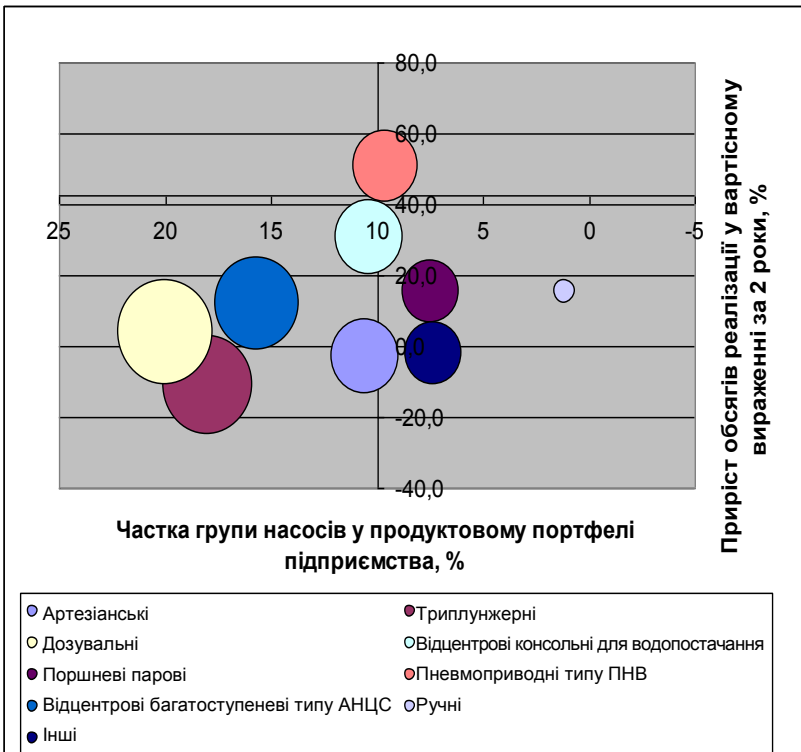


Рисунок 7.2 – Матриця БКГ для ПАТ «Свеський насосний завод»

Зробимо окремі пояснення стосовно побудови матриці БКГ. Вісь абсцис перетинає вісь ординат у точці, що

відповідає значенню сумарного рівня інфляції за 2007 та 2008 рр., що відповідно становить 16,6 та 22,3 % (42,6 % за два роки). Вісь ординат перетинає вісь абсцис у точці, що відповідає поділу продуктового портфеля підприємства у співвідношенні 80 % до 20 %.

За результатами аналізу продуктового портфеля підприємства встановлено, що ПАТ «Свеський насосний завод» виробляє продукцію, яка знаходиться на різних стадіях життєвого циклу. Так, пневмопривідні насоси типу ПНВ потрапили на межу квадрантів «зірки» та «знаки питання». Їх збут характеризується стійкою динамікою зростання, темп якої перевищує темп інфляції. До квадранта «дійні корови», що характеризує продукцію, яка приносить підприємству основну масу прибутку, належать: артезіанські насоси для перекачування води, дозувальні насоси, триплунжерні насоси, відцентрові багатоступеневі насоси типу АНЦС, відцентрові консольні насоси для водопостачання. Поршневі парові, ручні насоси та СБО «інші» потрапили до квадранта «собаки», що свідчить про відносно невеликі обсяги збуту зазначеної групи продукції та можливість скорого виведення її з ринку.

Згідно з методичним підходом до узгодження стадії ЖЦ товару та етапу розвитку відповідного ринку (п. 5.3) етап розвитку ринку стосовно кожної СБО ПАТ «Свеський насосний завод» встановлено експертним шляхом із залученням спеціалістів заводу, співробітників відділу маркетингу ТОВ ТБ «Насосхолдинг» та експертів із проектних організацій. Результати у зіставленні зі стадіями життєвого циклу товару наведені у табл. 7.5.

За результатами оцінки (табл. 7.5) встановлено практично повну відповідність стадії ЖЦ товару та етапу розвитку ринку. Виняток становлять лише пневмопривідні насоси типу ПНВ, для яких експертами було встановлено

Таблиця 7.5 – Встановлення взаємної відповідності етапу розвитку ринку та стадії життєвого циклу продукції

Групи насосної продукції	Стадія ЖЦ товару	Етап розвитку ринку
Пневмопривідні типу ПНВ	Зростання	III (масштабний ринок, пошук усіх можливих ніш, попередження появи конкуруючих ринків)
Артезіанські	Зрілість	III
Відцентрові багатоступеневі типу АНЦС	Зрілість	III
Триплунжерні	Зрілість	III
Дозувальні	Зрілість	III
Відцентрові консольні для водопостачання	Зрілість	III
Поршневі парові	Занепад	IV (боротьба з впливом споживачів, пошук стійких ніш, прогрес конкуруючого ринку)
Ручні	Занепад	IV
Інші	Занепад	Не встановлено через різноманітність продукції, віднесеної до даної СБО

III етап розвитку ринку, що характеризується стабілізацією обсягів збуту, у той час як динаміка зміни обсягів продажів цієї групи насосів свідчить про перебування на стадії зростання. Така ситуація є цілком припустимою з огляду на появу нових ринкових ніш унаслідок будівництва та реконструкції підприємств із виробництва побутової хімії та будівельних матеріалів, де пневмопривідні насоси знаходять широке застосування. Зауважимо, що стосовно СБО «інші» не встановлювався етап розвитку ринку, оскільки ця процедура є некоректною з огляду на різноманітність складових даної СБО, про що вже

зазначалося вище. Проводячи узагальнення, потрібно вказати на гармонійність номенклатури продукції ПАТ «Свеський насосний завод» та її затребуваність на ринку.

Наступним етапом аналізу взаємної відповідності складових ринкової виробничої та інноваційної діяльності підприємства (за п. 5.3) проведене визначення типу стратегічної поведінки відповідно до структури продуктового портфеля підприємства (табл. 7.6) на основі інтервальних значень часток складових портфеля, наведених у табл. 5.3 (п. 5.3).

Таблиця 6.6 – Визначення типу стратегічної поведінки ПАТ «Свеський насосний завод» на основі аналізу структури продуктового портфеля

Група продукції	Частка групи продукції у продуктовому портфелі підприємства, %		
	ПАТ «Свеський насосний завод»	Показники для патієнтного типу поведінки	Показники для віолентного типу поведінки
«Знаки питання»	5	5 – 15	10 – 20
«Зірки»	5	10 – 20	20 – 30
«Дійні корови»	75	40 – 60	30 – 40
«Собаки»	15	20 – 30	20 – 30

Існуюча структура продуктового портфеля у чистому вигляді не відповідає жодному набору продуктів, виходячи зі стадії їх життєвого циклу, притаманному певному типу стратегічної поведінки (табл. 5.3). З певними припущеннями структуру продуктового портфеля ПАТ «Свеський насосний завод» можна віднести до патієнтного типу поведінки. Проте необхідно відзначити, що на сьогодні спостерігається перекиє структури у бік «дійних корів». Це свідчить про бажання керівництва підприємства



отримувати максимально можливі обсяги прибутку в короткостроковій перспективі. При цьому недостатню увагу приділено розробленню та виведенню на ринок нових видів продукції, що у майбутньому може призвести до занепаду підприємства та перетворенню його на виробника морально застарілої продукції.

Згідно з методичним підходом, наведеним у п. 6.1, для встановлення типу стратегічної поведінки підприємства, виходячи з його якісних характеристик, проведено розрахунки за групою формалізованих критеріїв.

1. Рівень конкуренції визначено за методикою Антимонопольного комітету Росії [36]. Результати розрахунку коефіцієнта та індексу ринкової концентрації (відповідно  $K_{p.k.}$  та  $I_{p.k.}$ ), а також рівень конкуренції на ринку з кожної бізнес-одиниці наведено у табл. 7.7.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що 10 % продукції підприємства реалізується на ринку з низьким рівнем конкуренції; 8 % на ринках із помірним рівнем конкуренції; 75 % – на висококонкурентних ринках. Приймаємо, що в цілому підприємство працює на висококонкурентних ринках.

2. Відповідно до Господарського кодексу України [28] ПАТ «Свеський насосний завод», виходячи з кількості працюючих та обсягу валового доходу (виручка від реалізації) (табл. 7.3), визначено як середнє підприємство.

3. Фінансова стійкість підприємства визначається за групою показників ліквідності, що розраховуються за даними бухгалтерського балансу (в формулах наведені номери рядків балансу). Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою

$$K_{abc} = \frac{\text{ряд.}(230 + 240)}{\text{ряд.}620} \quad (7.4)$$

$K_{abc}$  – коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Таблиця 7.7 – Визначення рівня ринкової конкуренції за окремими бізнес-одинацями

Група продукції	Частка у продуктовому портфелі, %	$Q^i_b$	$Q^i$	$K_{p.k.}, \%$	$I_{p.k.}$	Рівень ринкової концентрації
Пневмопривідні насоси типу ПНВ	10	5470	14392	38 %	768	Низькоконцентрований
Артезіанські	11	188	217	87 %	49280	Висококонцентрований
Відцентрові багатоступеневі типу АНЦС	16	315	350	90 %	67200	Висококонцентрований
Триплунжерні	18	900	1187	76 %	43200	Висококонцентрований
Дозувальні	20	12570	16765	75 %	38060	Висококонцентрований
Відцентрові консольні для водопостачання	10	150	158	95 %	57600	Висококонцентрований
Насоси поршневі парові	7	43,6	70	62 %	1440	Помірноконцентрований
Ручні насоси	1	2900	4550	64 %	1925	Помірноконцентрований

Цей показник визначається відношенням грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень до усієї суми короткострокових зобов'язань підприємства. Рекомендоване значення показника 0,2 – 0,25.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується за формулою

$$K_{шв} = \frac{ряд.(160 + 170 + 210 + 220 + 230 + 240 + 240)}{ряд.620} \quad (7.5)$$

$K_{шв}$  – коефіцієнт швидкої ліквідності.

Цей коефіцієнт визначається як відношення грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень та короткострокової дебіторської заборгованості, платежі за якою очікуються протягом 12 місяців зі звітної дати, до суми короткострокових фінансових зобов'язань. Рекомендоване значення показника 0,7-1.

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується за формулою

$$K_{поточн} = \frac{ряд.260}{ряд.620} \quad (7.6)$$

$K_{поточн}$  – коефіцієнт поточної ліквідності.

Цей показник визначається як відношення усієї суми оборотних активів, включаючи запаси та незавершене виробництво, до загальної суми короткострокових зобов'язань. Рекомендоване значення коефіцієнта поточної ліквідності  $> 2$ . Результати розрахунку описаних показників поквартально за 2007 та 2008 роки наведені у табл. 7.8.

Таблиця 7.8 – Значення коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства за 2007 – 2009 рр.

	Дата, станом на яку проведено розрахунок								
	1.01.07	1.04.07	1.07.07	1.10.07	1.01.08	1.04.08	1.07.08	1.10.08	1.01.09
$K_{абс}$	0,00	0,01	0,04	0,02	0,05	0,02	0,01	0,09	0,01
$K_{шв}$	0,55	0,30	0,58	0,61	0,59	0,40	0,60	0,50	0,35
$K_{поточн}$	3,91	2,64	4,31	4,53	4,45	3,84	4,07	4,89	4,44

За результатами проведених розрахунків встановлено, що протягом аналізованого періоду значення коефіцієнта поточної ліквідності  $K_{поточн}$  перебувало у рекомендованих

межах, що свідчить про можливість підприємства продовжити своє існування, компенсувавши непередбачувані збитки. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності  $K_{\text{шв}}$  було нижче рекомендованого, проте постійно до нього наближувалося. До того ж простежується сезонне зменшення цього показника наприкінці року. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності  $K_{\text{абс.}}$  у більшості випадків на порядок менше рекомендованих значень. Проте навіть при невеликому його значенні підприємство здатне постійно зберігати платоспроможність за умови балансування надходження та витрати грошових коштів. У підсумку фінансову стійкість ПАТ «Свеський насосний завод» можна оцінити як високу.

4. Фактори сили у конкурентній боротьбі визначено за результатами аналізу їх складових із залученням експертів із керівного складу підприємства та керівників торгового дому (табл. 7.9).

Таблиця 7.9 – Фактори сили підприємства у конкурентній боротьбі

Фактори сили відповідно до типу стратегічної поведінки	Складові факторів	Експертні оцінки	Результат комбінування
<i>Віолентна:</i> висока продуктивність	Високоавтоматизоване та механізоване виробництво	+ 0,8	0,9976
	Виготовлення продукції партіями	+ 0,7	
	Великий досвід роботи підприємства	+ 0,9	
	Уніфікація вузлів та агрегатів продукції	+ 0,6	
<i>Патієнтна:</i> приспосованість до заняття власної ринкової ніші	Висока якість продукції	+ 0,7	0,8875
	Стабільна клієнтська база	+ 0,7	
	Виготовлення продукції за індивідуальним замовленням	+ 0,5	
	Наявність унікальних переваг перед конкурентами	- 0,6	

Продовження табл. 7.9

Фактори сили відповідно до типу стратегічної поведінки	Складові факторів	Експертні оцінки	Результат комбінування
<i>Експлерентна:</i> випередження у нововведеннях	Проривний характер науково-дослідної діяльності	- 0,9	- 0,999
	Продукція підприємства здебільшого є результатами науково-дослідних робіт	- 0,9	
	Високий рівень витрат на ризиковані інноваційні розробки	- 0,9	
	Виробнича діяльність має дослідницький характер	- 0,9	
<i>Комутантна:</i> гнучкість	Широкий асортимент відносно простої продукції масового вжитку	- 0,9	- 0,98
	Гнучке виробництво, що здатне швидко налаштуватися на випуск нової продукції	+ 0,6	
	Продукція середнього рівня якості	- 0,8	
	Основна маса продукції підприємства є морально застарілою	- 0,6	

За результатами проведеної оцінки встановлено, що основним фактором сили у конкурентній боротьбі для ПАТ «Свеський насосний завод» є висока продуктивність, що свідчить про віолентний тип стратегічної поведінки.

5. Динамізм розвитку визначається на основі порівняння темпів зростання галузі із темпами зростання підприємства (табл. 7.10) відповідно до методичного підходу, описаного у п. 5.3.

Відповідно до даних табл. 7.10 рівень динамізму аналізованого підприємства є високим.

Таблиця 7.10 – Оцінка динамізму розвитку

Об'єкти аналізу	Індекс зростання, %			
	2006	2007	2008	Середнє
Машинобудівні підприємства	111,8	128,6	108,6	116,3
ПАТ «Свеський насосний завод»	111,8	171,6	93,6	125,7

6. Якість продукції. Для визначення усередненого рівня якості всієї сукупності продукції підприємства проведено оцінку відносного рівня якості з одного продукту-представника кожної СБО.

У табл. 7.11 як приклад наведено техніко-економічні показники насоса 1.1 ПТ-25 виробництва ПАТ «Свеський насосний завод» та аналогічних насосів виробництва російських підприємств: НВО «Галнах», ЗАТ «Нормат» та ЗАТ «Завод Тамбовполімермаш». За кожним оцінним показником (подачі, тиску, вакуумметричної висоти всмоктування, ваги, гарантійного терміну експлуатації) експертним шляхом визначено вагомість.

Інтегральні показники якості продуктів-аналогів, розраховані за п. 5.3, дорівнюють:

$$I_{\text{Галнах}}^{\text{Якості}} = \frac{3,2}{3,2} \cdot 0,3 + \frac{10}{10} \cdot 0,2 + \frac{5}{5} \cdot 0,05 + \frac{60}{70} \cdot 0,15 + \frac{12}{12} \cdot 0,3 = 0,979;$$

$$I_{\text{Нормат}}^{\text{Якості}} = \frac{3,2}{3,2} \cdot 0,3 + \frac{10}{10} \cdot 0,2 + \frac{5}{5} \cdot 0,05 + \frac{60}{72} \cdot 0,15 + \frac{6}{12} \cdot 0,3 = 0,825;$$

$$I_{\text{Тамбов}}^{\text{Якості}} = \frac{2,5}{3,2} \cdot 0,3 + \frac{10}{10} \cdot 0,2 + \frac{4}{5} \cdot 0,05 + \frac{60}{60} \cdot 0,15 + \frac{6}{12} \cdot 0,3 = 0,774.$$

Уся розглянута аналогічна продукція характеризується високим рівнем якості. Результати оцінки за рештою СБО та узагальнені дані з усієї номенклатури продукції наведені у табл. 7.12.

Таблиця 7.11 – Техніко-економічні показники насоса триплунжерного 1.1 ПТ-25

Підприємство-виробник	Характеристика				
	Подача м <sup>3</sup> /год	Тиск, МПа	Вакуум-метрична висота всмоктування, м	Вага, кг	Гарантійний термін експлуатації, міс.
ПАТ «Свеський насосний завод»	1 – 3,2	10	5	100	12
НВО «Талнах» (Росія)	0,8 – 3,2	10	5	70	12
ЗАТ «Нормат» (Росія)	0,8–3,2(5 )	10	5	72	6
ЗАТ «Завод Тамбовполімер маш»	2,5	10	4	60	6
Коефіцієнт вагомості $B_i$	0,3	0,2	0,05	0,15	0,3

Складено за даними [37; 38].

Узагальнена оцінка відносного рівня якості продукції отримана шляхом розрахунку середньозваженого показника за всіма СБО. Встановлено, що в цілому продукція ПАТ «Свеський насосний завод» характеризується високим рівнем якості. Решту показників, що характеризують підприємство-інноватора, порядок визначення яких не знайшов відображення у п. 6.2, було встановлено експертним шляхом.

Результуюча оцінка типу стратегічної поведінки ПАТ «Свеський насосний завод» за комплексом характеристик (табл. 7.13) показала, що за такими показниками, як новизна галузі, розмір підприємства, витрати на НДДКР, якість продукції та реклама, тип стратегічної поведінки підприємства відповідає пацієнтному, за рештою

показників – віолентному типу. (Значення оцінних характеристик для ПАТ «Свеський насосний завод» у табл. 7.13 виділено темним фоном).

Таблиця 7.12 – Відносний рівень якості продукції ПАТ «Свеський насосний завод»

Групи продукції	Частка в обсязі збуту підприємства	Мінімальне / максимальне значення інтегрального коефіцієнта якості аналога	Інтегральний показник якості аналізованого продукту	Відносний рівень якості
Артезіанські	11	0,835/0,985	0,963	Високий
Триплунжерні	18	0,774/0,979	0,94	Високий
Дозувальні	20	0,721/0,895	0,793	Високий
Відцентрові консольні для водопостачання	10	0,610/0,911	0,826	Високий
Насоси поршневі парові	7	На сьогодні на території колишнього СРСР аналогів не виробляється		
Пневмоприводні насоси типу ПНВ	10	0,542/0,841	0,654	Середній
Відцентрові багатоступеневі типу АНЦС	16	0,842/0,972	0,953	Високий
Ручні насоси	1	0,926/0,985	0,985	Високий
<b>Узагальнена оцінка</b>		<b>0,74/0,94</b>	<b>0,87</b>	<b>Високий</b>

Отже, виходячи з комплексу характеристик аналізованого підприємства, потрібно вказати на перевагу віолентного типу стратегічної поведінки з елементами патієнтного.

Ми маємо ситуацію, коли продуктивний портфель підприємства відповідає патієнтному типу стратегічної поведінки, а комплексна оцінка характеристик підприємства свідчить про віолентну поведінку. У такому разі стосовно матриці взаємного узгодження компонентів



ринкової діяльності підприємства (рис. 5.11) можливі два шляхи переходу до рівноважного стану: А7 – корекція організаційної структури та діяльності підприємства для відповідності пацієнтному типу поведінки; Б7 – корекція структури продуктового портфеля з метою приведення до віолентного типу поведінки.

Таблиця 7.13 – Результат визначення типу стратегічної поведінки ПАТ «Свеський насосний завод»

Параметр	Тип конкурентної поведінки	
	«Віолентна»	«Пацієнтна»
1	2	3
1. Рівень конкуренції	Високий	Низький
2. Новизна галузі	Нові, зрілі	Зрілі
3. Розмір підприємства	Великі	Великі, середні й малі
4. Стійкість підприємства	Висока	Висока
5. Фактори сили у конкурентній боротьбі, переваги	Висока продуктивність	Пристосованість до заняття власної ринкової ніші
6. Динамізм розвитку	Високий	Середній
7. Витрати на НДДКР	Високі	Середні
8. Витрати виробництва	Низькі	Середні
9. Які потреби обслуговує	Масові, стандартні	Масові, але нестандартні
10. Профіль виробництва	Масове	Спеціалізоване, серійне
11. Асортимент	Середній	Вузкий
12. Якість продукції	Середня	Висока
13. Споживацька цінність	Середня	Висока
14. Тип НДДКР	Поліпшувальний, радикальний	Пристосовувальний
15. Збутова мережа	Власна чи контрольована	Власна чи контрольована
16. Реклама	Масова	Спеціалізована

Розглянемо обидва варіанти. У першому випадку необхідно провести такі зміни:

- знайти ринкові ніші, що забезпечать низький рівень конкуренції;

- підвищити ступінь пристосованості виробництва до особливостей ринкових ніш, у яких працює підприємство, шляхом орієнтації на побажання кожного клієнта навіть за умови зростання витрат виробництва та зменшення продуктивності праці;

- звузити асортимент продукції і сконцентруватися на кількох ринкових нішах;

- змінити пріоритети науково-дослідного підрозділу в напрямку виконання пристосовувальних розробок, що забезпечать відповідність характеристик продукції особливим запитам споживачів.

У другому випадку потрібно виконати такі дії:

- переорієнтувати грошові потоки, що генеруються продуктами «дійними коровами» на проведення НДДКР з метою підвищення частки продуктів-«зірок» у складі продуктового портфеля;

- перейти від пристосовувального типу НДДКР до поліпшувального чи радикального за рахунок залучення відповідних фахівців та збільшення видатків;

- розширити ринки збуту за рахунок завоювання нових сегментів ринку;

- переорієнтувати виробництво із серійних замовлень на виготовлення масової продукції;

- зменшити витрати виробництва.

Підсумовуючи вищевикладене, необхідно зазначити, що на прикладі ПАТ «Свеський насосний завод», яке є типовим представником машинобудівних підприємств Сумської області, було проаналізовано відповідність стадій життєвого циклу підприємства, продукції (за кожною

стратегічною бізнес-одиницею) та етапу розвитку відповідних товарних ринків. За результатами проведеної оцінки встановлено, що за всіма бізнес-одиницями підприємства є відповідність етапу розвитку товарних ринків. За методикою (п. 5.3) проаналізовано продуктовий портфель підприємства та встановлено його відповідність патієнтному типу стратегічної поведінки. У той же час на основі аналізу комплексу характеристик підприємства визначено віолентний тип стратегічної поведінки з елементами патієнтного за такими показниками, як новизна галузі, розмір підприємства, витрати на НДДКР, якість продукції та реклама.

За можливі шляхи узгодження визначених типів стратегічної поведінки запропоновано два шляхи (відповідно матриці рис. 6.7): 1) коригування продуктового портфеля і приведення його у відповідність віолентному типу поведінки через збільшення частки продуктів-«зірок»; 2) приведення комплексу характеристик підприємства у відповідність патієнтному типу стратегічної поведінки: внесення змін до організаційної структури управління, науково-дослідної та маркетингової діяльності.

#### ***Завдання для самостійного виконання***

Для відомого вам підприємства із застосуванням методичного апарату, описаного у п. 5.3, виконайте аналіз існуючого стану підприємства: стадія життєвого циклу підприємства, етапи розвитку та стадії життєвого циклу відповідних товарних ринків та продукції підприємства.

У разі виявлення неузгодженості зазначених параметрів запропонуйте шляхи приведення їх у взаємну відповідність.

### **7.3 Стратегічне планування інноваційної діяльності на основі аналізу продуктового портфеля підприємства**

У п. 7.2 нами було проаналізовано структуру продуктового портфеля ПАТ «Свеський насосний завод» та встановлено її відповідність патієнтному типу стратегічної поведінки за винятком частки продуктів-«зірок», питому вагу яких необхідно збільшувати з метою забезпечення регулярного оновлення продукції. За умови поліпшувального характеру НДДКР, що є характерним для продукції машинобудування, зокрема виробництва насосів, найбільш прийнятним шляхом формування інноваційного портфеля підприємства є прогнозування часу виходу з ринку існуючої продукції та планування інноваційної діяльності на основі цих даних.

Як зазначає І. Ансофф [10], практика використання матриці БКГ показала її корисність при виборі між різними стратегічними зонами господарювання, що за своєю суттю відповідають СБО, визначенні стратегічних позицій, а також для розподілу стратегічних ресурсів на найближчу перспективу. Проте досвід показав, що матриця БКГ може ефективно застосовуватися лише за досить специфічних умов: подальші перспективи всіх СБО, виділених на підприємстві, мають бути порівнянними за допомогою показника темпів зростання. Це може бути справедливим у тих випадках, коли дана СБО залишиться у тій самій фазі життєвого циклу, а очікуваний рівень нестабільності є невисоким, інакше кажучи, процес зростання не буде викреслений через непередбачені процеси. Але у тому разі, коли очікується зміна фаз життєвого циклу чи значна дестабілізація умов, вимірювання перспектив за допомогою лише показника зростання дає результати не лише не точні, а й небезпечні.

Як зазначалося у п. 5.4, портфельний аналіз СБО підприємства із застосуванням матриці БКГ дає статичну картину і не враховує можливості зміни стадії ЖЦ окремих СБО. Звичайно можна побудувати кілька варіантів матриці БКГ для різних періодів часу і, проаналізувавши «перехід» кожної СБО із одного квадранта в інший, спрогнозувати перехід на стадію занепаду і поступовий вихід із ринку. Проте такий підхід вимагає залучення кваліфікованого аналітика, що добре знається на особливостях продукції підприємства та її ринках збуту. Тобто у такому разі доля подальшого функціонування підприємства залежить від досвіду роботи та навичок передбачення однієї людини, до того ж не кожне підприємство може залучити до співпраці такого спеціаліста. Але матриця БКГ добре підходить для попереднього структурування сукупності продукції підприємства та визначення першочергових об'єктів аналізу. Що ж стосується прогнозування тривалості життєвого циклу СБО, то для аналізу ПАТ «СНЗ» застосовано запропонований у п. 5.4 методичний підхід. Застосування зазначеного підходу можливе для прогнозування на будь-якій стадії ЖЦ СБО, проте основним його завданням є прогнозування моменту часу, у який аналізована група продукції почне приносити збитки, що дозволить установити граничні терміни початку та завершення науково-дослідних робіт і забезпечить вчасну підготовку заміни морально застарілій продукції.

Важливість правильного прогнозування часу занепаду продукції, а відповідно і часу виведення новинки на ринок підтверджується тим, що згідно з [26] лише 5 % розпочатих проєктів НДДКР знаходять своє успішне завершення у вигляді визнаної споживачами нової продукції на ринку. Серед основних причин такого становища, як правило, є відсутність комплексного опрацювання маркетингових, технічних, економічних,

інвестиційних, виробничих аспектів, помилковий вибір портфеля проектів НДДКР.

У більшості випадків підприємствами не враховуються стратегічна значущість розробки, її узгодженість зі стратегічними аспектами діяльності, часовий аспект виконання НДДКР та її комерційної реалізації. При поділі сукупності продукції підприємства на групи за ознакою стадії життєвого циклу у першу чергу прогнозування часу завершення життєвого циклу має виконуватися стосовно груп продукції, віднесених відповідно до матриці БКГ до категорій «дійні корови» і «собаки», оскільки вони знаходяться відповідно на стадії зрілості та занепаду.

Для демонстрації практичного застосування авторського методичного підходу до прогнозування тривалості життєвого циклу продукції було розглянуто три СБО ПАТ «СНЗ»: триплунжерні насоси (належать до «дійних корів»), артезіанські насоси (займають проміжне положення між «дійними коровами» і «собаками») та поршневі парові насоси («собаки»).

Розрахунок імовірності банкрутства виконано за критерієм z-рахунок Альтмана. Для перевірки адекватності цієї моделі для підприємств-виробників машин та устаткування нами проведено оцінку діяльності ПАТ «СНЗ» у період 2004 – 2005 рр. (табл. 7.14, рис. 7.3) та виконано порівняння з реальним станом діяльності підприємства у 2007 – 2008 рр. Результати перевірих розрахунків наведено у табл. 7.14.

Для розрахунку критерію z-рахунок Альтмана нами було виконано поділ фінансових показників діяльності ПАТ «Свеський насосний завод» між усіма СБО. При цьому було опрацьовано великий масив інформації, що містить у собі дані бухгалтерської звітності. Бухгалтерський облік на ПАТ «Свеський насосний завод» побудовано відповідно до вимог Закону України «Про

Таблиця 7.14 – Імовірність банкрутства окремих СБО ПАТ «Свеський насосний завод» (перевірний розрахунок)

	Дата проведення оцінки							
	1.04.04	1.07.04	1.10.04	1.01.05	1.04.05	1.07.05	1.10.05	1.01.06
<b>Артезіанські насоси</b>								
X1	1,57	1,84	1,97	2,20	2,67	1,10	2,55	1,45
X2	0,01	0,03	0,01	-0,01	-0,08	0,03	-0,01	0,02
X3	2,15	3,04	2,71	2,81	3,14	3,00	3,08	3,03
X4	2,30	3,94	3,58	4,15	4,56	2,41	4,46	2,70
X5	0,22	0,45	0,31	0,31	0,08	0,32	0,33	0,34
<b>Z</b> Альт-мана	<b>1,45</b>	<b>2,01</b>	<b>1,83</b>	<b>1,91</b>	<b>2,13</b>	<b>1,88</b>	<b>2,11</b>	<b>1,95</b>
<b>Імовірність банкрутства</b>	<b>0,46</b>	<b>0,41</b>	<b>0,42</b>	<b>0,42</b>	<b>0,23</b>	<b>0,42</b>	<b>0,23</b>	<b>0,41</b>
<b>Триплунжерні насоси</b>								
X1	2,09	2,85	4,80	3,80	1,67	1,68	2,21	2,22
X2	0,03	0,05	-0,13	-0,13	-0,08	0,04	0,06	-0,02
X3	3,44	4,60	5,36	4,60	2,58	3,44	4,08	3,53
X4	3,62	6,14	6,15	7,34	3,86	3,98	5,49	5,97
X5	0,74	1,00	0,90	1,38	0,35	0,93	1,16	0,87
<b>Z</b> Альт-мана	<b>2,28</b>	<b>3,06</b>	<b>3,71</b>	<b>3,16</b>	<b>1,69</b>	<b>2,24</b>	<b>2,69</b>	<b>2,35</b>
<b>Імовірність банкрутства</b>	<b>0,22</b>	<b>0,20</b>	<b>0,20</b>	<b>0,20</b>	<b>0,44</b>	<b>0,22</b>	<b>0,20</b>	<b>0,21</b>
<b>Поршневі парові</b>								
X1	0,84	1,51	1,98	1,95	1,77	2,03	2,90	3,28
X2	0,01	0,02	0,02	0,02	0,01	-0,02	0,03	-0,13
X3	1,42	2,65	2,93	2,90	2,35	2,50	3,63	3,26
X4	1,54	3,31	3,40	4,01	3,11	2,79	4,02	3,96
X5	0,15	0,53	0,71	0,35	0,21	0,63	1,02	0,79
<b>Z</b> Альт-мана	<b>0,93</b>	<b>1,74</b>	<b>1,97</b>	<b>1,94</b>	<b>1,59</b>	<b>1,72</b>	<b>2,51</b>	<b>2,30</b>
<b>Імовірність банкрутства</b>	<b>0,51</b>	<b>0,43</b>	<b>0,41</b>	<b>0,41</b>	<b>0,45</b>	<b>0,43</b>	<b>0,20</b>	<b>0,22</b>

бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 р. та чинних Положень (стандартів) бухгалтерського обліку, а також документації, що не регулюється державними законодавчими та нормативними актами.

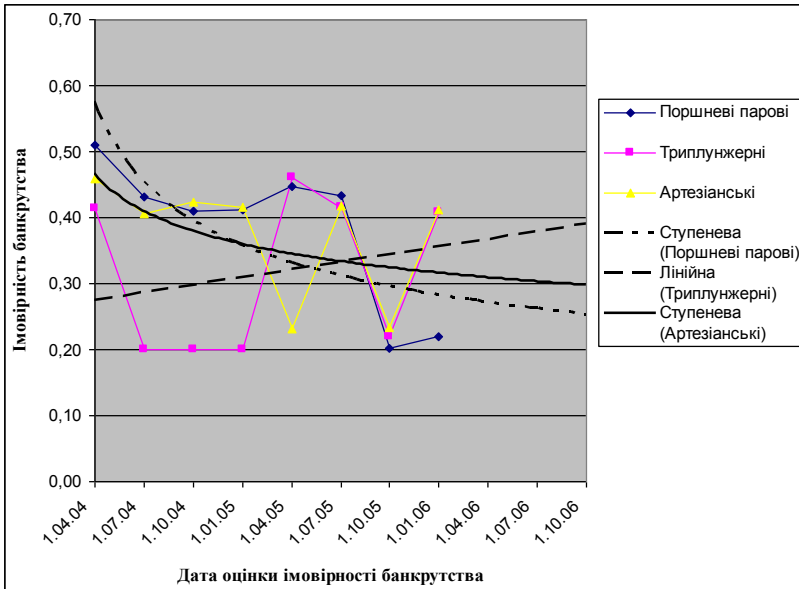


Рисунок 7.3 – Імовірність банкрутства СБО та тенденції її зміни

Під час проведення аналізу як консультанти залучалися керівники і співробітники окремих підрозділів підприємства. Істотним недоліком потрібно назвати відсутність на підприємстві системи управлінського обліку, що значно ускладнює процес збирання інформації у розрізі СБО через необхідність опрацювання значних обсягів первинної інформації: товарно-транспортні накладні, відомості розподілу робіт, технологічна документація, документація бухгалтерського обліку та ін.



Запровадження системи управлінського обліку дозволило б виконувати описані дії в автоматичному режимі, що, безперечно, підвищило б продуктивність праці та точність результату завдяки виключенню людського фактора.

Проведений порівняльний аналіз оцінок, отриманих на основі даних 2004 – 2005 рр., з реальним станом справ у 2006 – 2008 роках підтвердив можливість застосування цієї моделі для прогнозування розвитку СБО та формування інноваційного портфеля підприємства. Підтверджена можливість застосування z-критерію Альтмана дозволяє використати його під час перегляду інноваційного проекту ПАТ «СНЗ». Спираючись на результати діяльності аналізованого підприємства у 2007 – 2008 рр., для всіх СБО було проведено оцінку ймовірності банкрутства та побудовано лінії тренду. Аналогічно перевірному розрахунку наведено дані щодо трьох СБО: триплунжерні, артезіанські, поршневі парові (табл. 7.15).

Таблиця 7.15 – Прогнозування ймовірності банкрутства СБО ПАТ «Свеський насосний завод» на період 2009 – 2010 рр.

	Дата проведення оцінки							
	1.04.07	1.07.07	1.10.07	1.01.08	1.04.08	1.07.08	1.10.08	1.01.09
	<b>Артезіанські насоси</b>							
X1	1,89	1,71	1,35	2,22	2,46	0,69	1,01	0,51
X2	0,02	0,02	0,01	-0,01	-0,07	0,03	-0,01	0,02
X3	3,54	2,78	1,71	2,87	2,69	1,22	0,52	0,27
X4	3,61	3,37	2,23	3,43	2,88	1,11	1,13	0,62
X5	0,47	0,50	0,24	0,34	0,05	0,22	0,11	0,04
<b>Z Альтмана</b>	<b>2,30</b>	<b>1,85</b>	<b>1,17</b>	<b>1,95</b>	<b>1,85</b>	<b>0,81</b>	<b>0,41</b>	<b>0,23</b>
<b>Ймовірність банкрутства</b>	<b>0,22</b>	<b>0,42</b>	<b>0,49</b>	<b>0,41</b>	<b>0,42</b>	<b>0,52</b>	<b>0,56</b>	<b>0,64</b>

Продовження табл. 7.15

	Дата проведення оцінки							
	1.04.07	1.07.07	1.10.07	1.01.08	1.04.08	1.07.08	1.10.08	1.01.09
	<b>Триплунжерні насоси</b>							
X1	1,34	1,83	2,05	2,43	1,07	1,08	1,42	1,42
X2	0,02	0,03	-0,08	-0,08	-0,05	0,03	0,04	-0,02
X3	2,20	2,94	2,75	2,94	1,65	2,20	2,61	2,26
X4	2,01	3,26	3,48	3,74	1,88	1,99	2,81	2,87
X5	0,47	0,64	0,57	0,88	0,22	0,59	0,74	0,56
Z Альт-мана	<b>1,46</b>	<b>1,96</b>	<b>1,86</b>	<b>2,02</b>	<b>1,08</b>	<b>1,43</b>	<b>1,72</b>	<b>1,50</b>
Імовір-ність банкрут-ства	<b>0,46</b>	<b>0,41</b>	<b>0,42</b>	<b>0,40</b>	<b>0,50</b>	<b>0,46</b>	<b>0,43</b>	<b>0,45</b>
	<b>Поршневі парові насоси</b>							
X1	1,98	2,06	2,60	2,70	1,70	2,28	2,52	2,53
X2	0,20	0,12	0,60	-0,06	-0,50	0,05	0,05	0,04
X3	1,93	1,62	2,68	2,60	1,99	3,05	2,94	3,01
X4	2,22	2,25	4,29	2,33	1,76	2,13	1,83	2,33
X5	0,62	0,76	0,92	0,66	0,15	0,23	0,33	0,11
Z Альт-мана	<b>1,46</b>	<b>1,25</b>	<b>2,08</b>	<b>1,85</b>	<b>1,23</b>	<b>2,06</b>	<b>2,03</b>	<b>2,07</b>
Імовір-ність банкрут-ства	<b>0,46</b>	<b>0,48</b>	<b>0,24</b>	<b>0,42</b>	<b>0,48</b>	<b>0,40</b>	<b>0,40</b>	<b>0,40</b>

Графічне зображення динаміки зміни ймовірності банкрутства та її прогноз для СБО «артезіанські», «триплунжерні» та «поршневі парові» подане відповідно на рис. 7.4 – 7.6.

За результатами проведених розрахунків потрібно вказати на стабільне зростання ймовірності банкрутства за СБО «артезіанські» протягом 2007 – 2008 рр., що за результатами прогнозу станом на 1.01.2010р. досягло значення 0,8, визначеного нами як критичне під час прийняття рішення про проведення інноваційних розробок

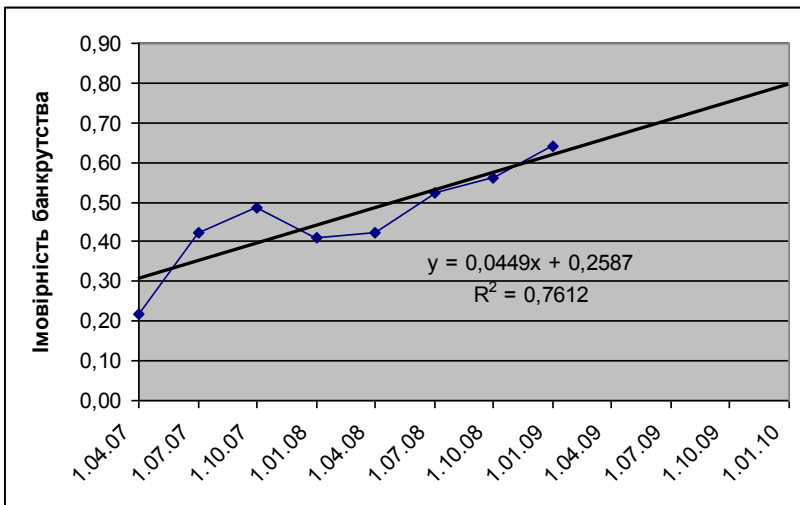


Рисунок 7.4 – Прогнозування ймовірності банкрутства для СБО «артезіанські»

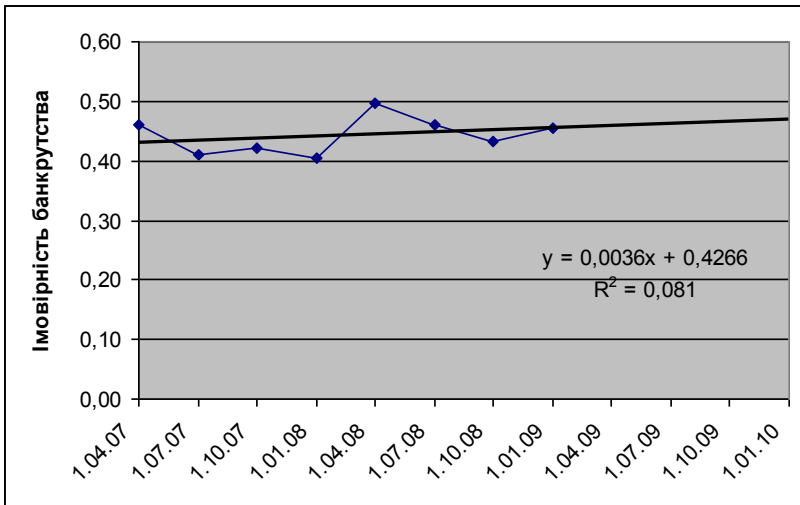


Рисунок 7.5 – Прогнозування ймовірності банкрутства для СБО «триплунжерні»

стосовно модифікації (заміни) аналізованої групи продукції.

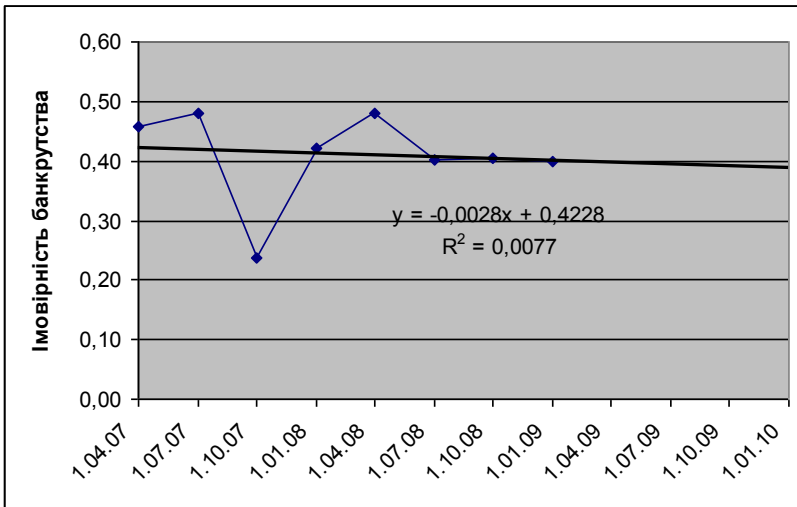


Рисунок 7.6 – Прогнозування ймовірності банкрутства для СБО «поршневі парові»

Беручи це до уваги, з метою підвищення інтересу споживачів до СБО «артезіанські» та запобігання її банкрутству потрібно провести НДДКР з метою внесення змін у конструкцію виробу чи матеріали, а також розглянути можливості якісної зміни технології виробництва.

Стосовно СБО «триплунжерні», незважаючи на відносно високу ймовірність банкрутства, що коливається у межах 0,4 – 0,5, протягом аналізованого періоду часу спостерігається стабільна ситуація, яка дозволяє зробити висновок про відсутність необхідності внесення будь-яких змін. СБО «поршневі парові» також демонструє відносно стабільний стан, незважаючи на певні коливання наприкінці 2007 – початку 2008 рр.

Отже, докладний аналіз структури продуктового портфеля ПАТ «Свеський насосний завод» із використанням запропонованого методичного підходу до прогнозування тривалості ЖЦ продуктивних бізнес-одиниць на основі оцінки ймовірності банкрутства дозволив спрогнозувати тривалість життєвого циклу стратегічних бізнес-одиниць підприємства. У результаті встановлене відносно стабільне положення стосовно всіх аналізованих СБО, віднесених до категорій «дійні корови» та «собаки» згідно з матрицею БКГ, що свідчить про наявність, як мінімум, одного року до переходу на стадію занепаду. Винятком є СБО «артезіанські», виробництво яких характеризується стрімким зростанням імовірності банкрутства, що свідчить про необхідність якомога швидшого розроблення та впровадження інновацій у конструкцію виробу чи/та у технологічний процес із метою поліпшення технічних та експлуатаційних характеристик виробу та вдосконалення технологічного процесу виробництва.

#### ***Завдання для самостійного виконання***

Для відомого вам підприємства із застосуванням методичного апарату, описаного у п. 5.5, потрібно виконати таке:

1. Поділити всю сукупність продукції підприємства на стратегічні бізнес-одиниці.
2. Виконати прогнозування стадії життєвого циклу з кожної стратегічної бізнес-одиниці.
3. Зробити висновки стосовно перспектив розвитку кожної з них.

#### **Контрольні запитання**

1. Що таке «стратегічне бачення»?
2. У чому полягає мета SWOT-аналізу?

3. Яка послідовність виконання SWOT-аналізу ?
4. Дайте визначення коефіцієнта упевненості.
5. Що таке стратегічні бізнес-одиниці?
6. Як можна поділити продуктовий портфель на стратегічні бізнес-одиниці?
7. За якими показниками визначається фінансова стійкість підприємства?
8. Якими типами конкурентної поведінки характеризується ПАТ «Свеський насосний завод»?

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИКОНАННЯ

**Завдання 1.** Підприємство розробляє програму більш повного задоволення споживачів якістю його продукції. Спеціалісти запропонували такі формулювання мети:

А. Підвищити показник рівня задоволення вимог споживачів до 2015 року з 92 до 98 %.

Б. Досягти максимального задоволення потреб споживачів товарів.

Якому варіанту слід віддати перевагу? Обґрунтуйте відповідь.

**Завдання 2.** На даному товарному ринку, темпи зростання якого перевищують темпи зростання валового внутрішнього продукту, частка найбільшого конкурента (товару А) становить 20 %. Ринкова частка товару Б дорівнює 10 %. Згідно з матрицею Бостонської консалтингової групи необхідно визначити тип товару Б та можливі стратегії його розвитку.

**Завдання 3.** Указати, до яких із наведених альтернативних стратегій маркетингу належать дані визначення, які подані в таблиці.

Стратегія	Характеристика	
1. Проникнення на ринок	А	Збільшення обсягів продажу товарів за рахунок пропозиції товарів-новинок новим групам споживачів
2. Розвитку ринку	Б	Збільшення обсягів продажу традиційних для підприємства товарів за рахунок збільшення кількості споживачів, частки ринку
3. Розвитку товарів	В	Збільшення обсягів продажу традиційних для підприємства товарів за рахунок їх пропозиції новим групам споживачів
4. Розвитку товарів та ринків	Г	Збільшення обсягів продажу товарів підприємства за рахунок інтенсифікації використання маркетингової товарної політики

**Завдання 4.** Нижче в довільному порядку наведені різні етапи процесу стратегічного маркетингового планування і види робіт, які характерні для певних етапів. Узгодьте етапи та види робіт.

*Етапи:*

1. Кінцевий вибір маркетингової стратегії.
2. Оцінка.
3. Формування місії.
4. Розроблення стратегічних альтернатив.
5. Аналіз стратегічного розриву.
6. Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища.

*Види робіт:*

1. Гар-аналіз.
2. SWOT-аналіз.
3. Аудит маркетингу.
4. Розрахунок продажів і прибутку.
5. Визначення нестатку ринку.
6. Альтернативні стратегії.

**Завдання 5.** АТ «Харківський молочний комбінат» (АТ ХМК) – один із найбільших у Харківській області виробників молочної продукції. Завдяки широкому асортименту своїх виробів це підприємство спроможне задовольнити різноманітні запити населення з низьким, середнім і високим рівнями доходів. Основною продукцією АТ ХМК насамперед є: молоко (1 літр); кефір (1 літр); ряжанка; пряжене молоко; сметана (0,5 л); йогурт тривалого зберігання; вершки; сиркова маса «Танюша»; дитячі сирки нетривалого зберігання; крем сирний «Машенька», а також масло любительське (200 г).

Основні маркетингові стратегії АТ «Харківський молочний комбінат» такі:



- завоювання лідерства за показниками якості товару та обслуговування покупців;
- зростання обсягів виробництва й продажу своєї продукції;
- проведення політики ціноутворення, спрямованої на забезпечення максимального задоволення потреб споживачів при забезпеченні прибутковості підприємства.

Комбінат обрав такі маркетингові стратегії через три наступні причини.

По-перше, він зацікавлений у насиченні ринку й зростанні збуту як важливому кроці на шляху до контролю над ринком і стабільними прибутками.

По-друге, він намагається максимізувати обсяг збуту й може піти на зниження доходів з одиниці продукції для отримання більшого сукупного прибутку.

По-третє, він передбачає, що зростання обсягів реалізації дозволить зменшити розмір умовно-постійних витрат на одиницю продукції.

У плані маркетингу передбачено такі заходи щодо реалізації маркетингової стратегії:

- формування смаків населення щодо раціонального «здорового» харчування за допомогою реклами, яскравої упаковки й поліпшення смакових якостей, оновлення асортименту й нових рішень, що стосується розфасування й упаковки продукції;
- систематична робота із сертифікації продукції, створення нового іміджу підприємства на ринку України;
- освоєння випуску специфічних видів молочної продукції;
- тісна співпраця з постачальниками сировини й матеріалів;
- підвищення конкурентоспроможності готової продукції за рахунок використання нових видів упаковки й розфасування;

- систематичне нарощування випуску молочної продукції шляхом підвищення завантаження наявних виробничих потужностей і освоєння нових;
- поліпшення умов праці робітників, механізації виробництва;
- поступове становлення економічної стабільності комбінату, отримання достатньої маси прибутку для створення необхідних фондів економічного стимулювання;
- широке впровадження.

*Завдання:*

1. Назвіть основні переваги та недоліки стратегії диверсифікації в галузі виробництва молочної продукції.
2. Сформулюйте напрями вдосконалення системи стратегічного планування діяльності молочного комбінату.
3. Запропонуйте заходи, яких необхідно взяти в сучасних умовах для реалізації ефективної маркетингової стратегії молочного комбінату.

**Завдання 6.** Проаналізуйте описану нижче ситуацію. Вкажіть на сутність старої і нової концепцій маркетингу підприємства «Гудір». Охарактеризуйте стратегію, що була покладена в основу розвитку підприємства. Перелічіть інструменти, що використані і мають бути використані підприємством відповідно до обраної стратегії.

Новий керівник фірми «Гудір Таєр енд Роббер» Стенлі Голт, проаналізувавши її стан дійшов висновку, що «фірма поставляє на ринок не ті товари, які від неї очікують, а лише ті, які бажають продукувати наші підприємства». Було прийнято рішення про зміну курсу. Тепер фірма повинна була гарантувати дещо більше ніж обіцяти клієнту рекламне кліше: «Будьте впевнені, наша марка – це довговічність ваших шин на будь-яких дорогах» і десяток інших гучних фраз, що переконують покупців у тому, що

шини не зітруться раніше, ніж їх автомобіль зрушить із місця. План Голта полягав у поверненні частки ринку, що зменшилася з 15 % у 2005 р. до 12 % у 2008 р.

Перший серйозний крок було зроблено в березні 2008 р., коли на здивування своїх дилерів фірма оголосила про те, що збуватиме фірмі «Сірс Робак енд Ко» 7 різновидів своїх шин. Для довідки, фірма «Сірс» щорічно реалізує 9,5 млн шин, тобто більше, ніж будь-яка інша фірма роздрібною торгівлі США. Головне, що використала фірма «Гудір», – це поставки шин до магазинів, які торгують зі знижками, продукцією різних фірм, а також у магазини-склади. До цього вона реалізовувала продукцію виключно через власні магазини чи систему лояльних незалежних дилерів. «Гудір» сподівається продавати до 2,5 млн шин за рік, і якщо їй це вдасться, то вона поверне собі половину втраченої частки ринку. Безумовно, це можливо, якщо «Гудір» зуміє зберегти попередній обсяг продажу шин через постійних дилерів. Деякі з них почали виявляти незадоволення у зв'язку зі зменшенням прибутків.

**Завдання 7.** Використавши методика розроблення річного плану маркетингу, сплануйте дії з написання наукової роботи. Результати занесіть до таблиці, форма якої наведена нижче.

Етапи роботи	Тижні до захисту					

**Завдання 8.** Одне з підприємств Західної Європи (назвемо його АВС) запропонувало на латвійському ринку новий вид послуг – надання робочого одягу в оренду клієнтові й повне обслуговування цього одягу. Підприємство АВС закуповує різноманітні види робочого одягу (куртки, штани, комбінезони, халати тощо). Цей одяг

віддається в оренду. Основними користувачами одягу вважаються великі підприємства, що виготовляють продукти харчування, вироби легкої промисловості та інші товари, а також лікарні, готелі, магазини, бари тощо.

Один раз на тиждень до клієнта приїжджає працівник підприємства ABC, забирає брудний одяг і залишає чистий. Підприємство здійснює прання, ремонт і заміну зношеного одягу. Для цього підприємство ABC для кожної людини купує три комплекти одягу: один використовується, другий віддається у прання і третій, чистий, знаходиться на підприємстві.

У середині 90-х років минулого століття було прийнято рішення про вихід на ринки Угорщини, Чехії, Росії, Прибалтики. Були визначені два варіанти виходу на ці ринки. Згідно з першим передбачалося спочатку побудувати свою пральню, а потім привабити клієнтів. Відповідно до другого варіанта спочатку потрібно було організувати обслуговування клієнтів з використанням місцевих пралень і лише після досягнення 80000 одиниць обслуговування передбачалося будівництво або купівля власної пральні.

Проведені дослідження ринку послуг у наданні робочого одягу показали, що для Латвії характерна така ситуація:

- бізнес є принципово новим;
- конкуренції немає;
- ємність ринку для 2010 року дорівнює 50000 одиниць;
- ємність ринку до 2015 року збільшиться до 600000 одиниць.

У Латвії було створено дочірнє підприємство і обраний другий варіант виходу на регіональний ринок. Такий підхід дозволив значно зменшити первинні капіталовкладення і встановити нижчі ціни на послуги. Як

недолік слід зазначити не дуже високий рівень якості прання і високі транспортні витрати.

На початку 2011 року на латвійський ринок виходить американська компанія, що надає аналогічні послуги. Вона обрала перший варіант виходу на латвійський ринок, тобто свою діяльність почала з відкриття власної пральні. До того ж вона запропонувала ширший асортимент моделей робочого одягу, а ціну на послуги робочого одягу встановила приблизно на 10 % нижчою, ніж фірма ABC. Проте спочатку вона значно поступалася за рівнем обслуговування клієнтів. Надалі цей рівень істотно підвищився і практично досяг рівня обслуговування фірми ABC. Підприємство ABC може запропонувати ціни, порівнянні з аналогічними цінами конкурентної компанії, лише після будівництва власної пральні.

*Завдання:*

1. Які можливості підприємство ABC не використало на латвійському ринку?
2. Що йому потрібно зробити в майбутньому?
3. Розробіть стратегічний план і план маркетингу для підприємства ABC.

**Завдання 9.** Підприємство випускає 1000 одиниць товару собівартістю 10 грн, а продає за ціною 15 грн. Передбачає збільшити продаж за рахунок 20 % знижки. Скільки потрібно продати одиниць товару, щоб отримати ті самі 5000 грн прибутку? І чи вигідна для підприємства така форма зацікавленості?

**Завдання 10.** Підприємство оголошує для працівників служби збуту конкурс на використання в наступному році службового автомобіля. Щоб виграти приз, продавці повинні продати упаковок продукції більше (ціна упаковки 1500 – 2000 грн), ніж одиниць (ціна одиниці від 3000 до

5000 грн). За яких умов буде використано цей метод, якщо внаслідок цього методу продажі зросли на 60 %?

**Завдання 11.** Заповніть таблицю «Стратегічне планування».

Стратегічне планування

Переваги	Труднощі
...	...

**Завдання 12.** Назвіть основні етапи стратегічного планування. Стисло охарактеризуйте сутність кожного етапу.

**Завдання 13.** Продовжте речення:

1. У роботі ми керуємося такими базовими цінностями:.....

2. Місія нашої організації (фірми):.....

**Завдання 14.** Дайте відповіді на запитання і обґрунтуйте їх:

1. Які вимоги ставляться до формування стратегічних цілей організації?

2. Як співвідносяться стратегічні цілі з місією організації?

3. Які стратегічні цілі стоять перед вашою організацією?

**Завдання 15.** Запропонуйте свій варіант будь-якого бізнесу з урахуванням місцевих умов.

Опишіть в загальних рисах сценарій майбутнього розвитку тієї сфери, в якій ви збираєтеся відкривати свій бізнес.

Сформулюйте коротко місію своєї фірми, яка б давала уявлення про те, що збираєтеся робити (виробляти), на

кого вона націлена своїми послугами (продукцією), у чому вона буде перевершувати (і чим залучати споживачів) існуючих чи можливих конкурентів.

**Завдання 16.** Провести SWOT-аналіз конкретної фірми (організації). Для цього аналізу оберіть будь-яку добре відому вам фірму. Спробуйте скласти список факторів, що визначають сильні та слабкі сторони вашого об'єкта. До цього списку повинні входити фактори, що ви можете оцінити самостійно чи за допомогою доступних для вас експертів, які компетентні з відповідних питань. Після завершення складання списків сильних і слабких сторін об'єкта аналізу підбийте підсумок і зробіть висновок.

**Завдання 17.** Використовуючи матрицю БКГ (Бостонської консалтингової групи), сформувавши продуктову (продуктивно-маркетингову) стратегію підприємства, на якому ви працюєте або яке вам добре відоме.

## ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

### І Виберіть правильну(і) відповідь(і):

1. Стратегія – це:
  - а) засіб регламентації діяльності підприємства;
  - б) довгостроковий план підприємства;
  - в) засіб організації, підтримки та спрямування розвитку бізнесу на підприємстві;
  - г) інструмент державної економічної політики щодо підприємства;
  - д) система бюджетів підприємства.
  
2. Перенесення центру уваги вищого керівництва фірми на оточення з метою своєчасного реагування на зміни, що відбуваються в ньому, характерне для переходу від:
  - а) поточного планування до довгострокового;
  - б) стратегічного планування до стратегічного управління;
  - в) довгострокового планування до стратегічного;
  - г) поточного планування до розроблення комплексних планів.
  
3. Методи стратегічного аналізу діяльності фірми – це:
  - а) придатний спосіб обґрунтування прийнятого рішення;
  - б) спосіб одержання нової інформації про конкурентів;
  - в) елемент довгострокового планування;
  - г) стратегічний підхід до виявлення перспектив розвитку фірми.



4. Стратегічною метою фірми, що розробила та вийшла на ринок з принципово новим товаром, повинне бути:

- а) розроблення нового товару, яке має замінити старий упродовж 5 – 8 років;
- б) забезпечення монопольного становища на ринку;
- в) розміщення переліку одержаних конкурентних переваг;
- г) дотримання постійної «відстані» між фірмою та її конкурентами.

5. Мета функціонування підприємства є:

- а) суб'єктивною категорією;
- б) об'єктивною категорією;
- в) а) і б) одночасно.

6. Якщо машинобудівне підприємство почало реалізувати комплектуючі прилади як самостійні вироби, визначити його орієнтацію на:

- а) стратегію щодо розвитку асортименту продукції;
- б) стратегію концентричної диверсифікації;
- в) стратегію вертикальної диверсифікації;
- г) стратегію горизонтальної диверсифікації.

7. Стратегія стосується вирішення питань:

- а) лише довгострокового характеру;
- б) лише середньострокового характеру;
- в) лише короткострокового, поточного характеру;
- г) в) і г) одночасно;
- д) а) і б) одночасно.

8. Термін «стратегія» походить із:

- а) медичного лексикону;
- б) економічного лексикону;

- в) військового лексикону;
  - г) лексикону теорії та практики управління.
9. Підприємство змушене виробляти стратегію для:
- а) оптимізації та збалансування свого бюджету;
  - б) оптимізації технологічних процесів;
  - в) мінімізації витрат і максимізації прибутків;
  - г) довготривалого раціонального господарювання;
  - д) послаблення рівня конкуренції в бізнесі.
10. Які є типи планування стратегії?
- а) індикативний;
  - б) детермінований;
  - в) альтернативний;
  - г) директивний;
  - д) ітеративний.
11. Стратегію підприємства ототожнюють із:
- а) вибором альтернативних варіантів розвитку та дій;
  - б) досягненням довготермінових цілей;
  - в) формуванням бюджету підприємства;
  - г) формуванням виробничої програми;
  - д) поточним плануванням і бюджетуванням.
12. Стратегія для сучасного підприємства є:
- а) метою розвитку;
  - б) детальним планом діяльності;
  - в) засобом адаптації до умов зовнішнього оточення;
  - г) інструментом державної економічної політики;
  - д) детальним алгоритмом ведення бізнесу.

13. Визначення ступеня концентрації продажів і прибутків фірми в одній стратегічній зоні господарювання допомагає:

- а) оцінити стратегічну уразливість фірми;
- б) оцінити ефект синергії;
- в) здійснити балансування стратегічних зон господарювання на різних стадіях життєвого циклу;
- г) оцінити ефективність господарської діяльності фірми.

14. Велика ефективність праці внаслідок спеціалізації за видами і методами роботи, технологічних інновацій у виробних процесах, оптимального завантаження устаткування, найбільш повного використання ресурсів, упровадження нових концепцій товару є ефектом:

- а) масштабу виробництва;
- б) кривої досвіду;
- в) масштабу діяльності;
- г) синергії.

15. Стратегія стосується:

- а) бізнесу, яким буде займатися підприємство;
- б) обсягів виробництва продукції;
- в) напрямків розвитку підприємства;
- г) визначення (конкретизації) параметрів номенклатури, асортименту та ціни продукції;
- д) конкурентної поведінки на ринку і в галузі.

16. Явище, коли доходи від спільного використання ресурсів перевищують суму доходів від розділеного використання тих самих ресурсів, називають ефектом:

- а) масштабу виробництва;
- б) кривої досвіду;
- в) масштабу діяльності;

г) синергії.

17. Призначення стратегії полягає в:

- а) забезпеченні ефективної адаптації підприємства до змін зовнішнього оточення з позиції конкуренції;
- б) забезпеченні виконання виробничої програми;
- в) підвищенні поточної конкурентоспроможності підприємства;
- г) реструктуризації боргів підприємства;
- д) складенні щорічного бюджету підприємства.

18. Конкурентні переваги, що пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини, належать до конкурентних переваг:

- а) високого рангу;
- б) низького рангу;
- в) середнього рангу;
- г) невизначеного рангу.

19. Які з перелічених факторів визначають конкурентну силу постачальника фірми?

- а) рівень спеціалізації постачальника;
- б) темпи інфляції;
- в) норми податку;
- г) всі перелічені фактори.

20. Конкурентне середовище фірми визначається:

- а) лише внутрішньогалузевими конкурентами;
- б) внутрішньогалузевими конкурентами, що можуть виробляти аналогічну продукцію;
- в) фірмами, що виробляють замінний продукт;
- г) лише фірмами, що можуть вийти на ринок з тим самим продуктом.

21. До складу стратегічного набору підприємства входять:

- а) стратегія бізнесу;
- б) загальна стратегія;
- в) бізнес-плани;
- г) бюджети;
- д) виробничі програми;
- е) функціональні стратегії;
- є) інвестиційні плани;
- ж) стратегічний план;
- з) ресурсний план.

22. Корпоративна стратегія стосується визначення:

- а) напрямків розвитку сфер бізнесу підприємства;
- б) життєвого циклу продукції підприємства;
- в) ресурсного забезпечення;
- г) функціонування структурних підрозділів підприємства;
- д) загальних напрямків розвитку підприємства.

23. Стратегічні напрямки розвитку підприємства пов'язані з:

- а) його функціональною структурою;
- б) його організаційно-економічною структурою;
- в) життєвим циклом підприємства;
- г) структурою бізнесу підприємства;
- д) конкурентним статусом підприємства в бізнесі.

24. Стратегічною зоною господарювання може бути:

- а) функціональний підрозділ підприємства;
- б) ієрархічний рівень організаційно-економічної структури підприємства;
- в) напрямок (вектор) розвитку підприємства;
- г) сектор зовнішнього оточення;

- д) продукт, який буде випускатися підприємством;
- е) елемент внутрішньої структури підприємства;
- є) галузь, у якій діє підприємство;
- ж) сектор ринку, на який бажає вийти підприємство;
- з) самостійний організаційно-економічний підрозділ підприємства.

25. Місія фірми:

- а) дає конкретні вказівки стосовно виду і термінів діяльності;
- б) задає основні напрямки руху;
- в) визначає відношення фірми до партнерів;
- г) усі відповіді правильні.

26. Якщо фірма має добру репутацію, здійснює розширення виробничої лінії, використовує вертикальну інтеграцію, задоволена своїм положенням стосовно конкуруючих фірм, то цей набір показників належать до такої складової SWOT - аналізу:

- а) сильні сторони;
- б) середньострокові;
- в) можливості.
- г) загрози.

27. До яких цілей фірми характерні найбільші деталізація і конкретизація планування?

- а) короткострокових;
- б) середньострокових;
- в) довгострокових;
- г) усі відповіді правильні.

28. Цілі фірми повинні:

- а) задавати загальні напрямки функціонування фірми;

- б) визначати відповідальних за досягнення певних цілей;
- в) чітко і конкретно фіксувати кінцевий стан фірми;
- г) стверджувати призначення та існування фірми.

29. До якої групи стратегії належать стратегії, що пов'язані в основному зі змінами продукту і (або) ринку, не зачіпають становища фірми усередині галузі і технологію?

- а) диверсифікації;
- б) скорочування;
- в) інтегрованого зростання;
- г) концентрованого зростання.

30. Який тип стратегії обрала фірма, яка додає більше зусиль у сфері маркетингу і прагне здобути кращі позиції з даним продуктом на даному ринку?

- а) диверсифікація;
- б) проникнення на ринок;
- в) розвиток продукту.

31. До складу стратегії концентрованого зростання не має відношення стратегія:

- а) диверсифікація;
- б) розвиток продукту;
- в) проникнення на ринок.

32. Яка стратегія найбільш приваблива для фірми, що далі не може розвиватися на одному із ринків з даним продуктом у рамках даної галузі?

- а) диверсифікації;
- б) скорочування;
- в) концентрованого зростання;
- г) інтегрованого зростання.

33. Бізнес-стратегія стосується:

- а) мультибізнесової організації в цілому;
- б) спеціалізованого підприємства;
- в) окремого напрямку діяльності мультибізнесової фірми;
- г) функціонального підрозділу мультибізнесової фірми;
- д) окремих виробничих операцій на підприємстві;
- е) окремих виробничих підрозділів спеціалізованого підприємства.

34. Чи може фірма на практиці одночасно реалізувати декілька різних стратегій?

- а) може;
- б) не може;
- в) може, якщо це багатогалузева компанія;
- г) не може, якщо вона не має філій або представництв.

35. Який з наведених нижче факторів є ключовим і має бути в першу чергу врахований під час вибору стратегії фірми?

- а) сильні сторони фірми;
- б) цілі фірми;
- в) сутність залежності від зовнішнього середовища;
- г) усі перелічені фактори.

36. Яку стратегію повинні обирати лідируючі фірми, якщо галузь занепадає?

- а) скорочування;
- б) диверсифікації;
- в) інтегрованого зростання;
- г) концентрованого зростання.



37. Яку стратегію має обрати фірма із слабкими конкурентними позиціями в умовах швидкого зростання ринку?

- а) скорочування;
- б) диверсифікації;
- в) перегляд стратегій концентрації;
- г) вертикальної інтеграції.

38. Який із наведених нижче факторів може впливати на вибір стратегії?

- а) ставлення вищого керівництва до ризику;
- б) обов'язки за попередніми стратегіями;
- в) особисті симпатії та антипатії керівників;
- г) немає правильної відповіді.

39. Яку стратегію може обрати фірма із сильними конкурентними позиціями в умовах повільного зростання ринку?

- а) вертикальної інтеграції;
- б) горизонтальної інтеграції;
- в) конгломератної диверсифікації;
- г) концентричної диверсифікації.

40. Який із перелічених нижче факторів визначає вибір іншої організаційної структури фірми?

- а) технологія виробництва;
- б) ступінь різноманітності діяльності фірми;
- в) географічне розміщення фірми;
- г) динамізм зовнішнього середовища.

41. Ключова роль у проведенні стратегічних змін і мобілізації потенціалу фірми належить:

- а) безпосереднім виконавцям;

- б) науковим та інженерно-технічним співробітникам;
- в) керівництву фірми;
- г) керівникам середньої ланки і безпосереднім виконавцям.

42. До основних видів діяльності у ланцюжку цінностей не має відношення:

- а) матеріально-технічне забезпечення;
- б) продаж товарів та послуг;
- в) виробництво товарів та послуг;
- г) закупівля товарно-матеріальних цінностей.

43. За осями матриці Бостонської консалтингової групи фіксуються:

- а) відносна частка ринку;
- б) оцінка конкурентного статусу ринку;
- в) обсяг продажу товарів та послуг;
- г) оцінка привабливості галузі.

44. Мобілізація фірми, визначення її перспектив і цілей належать до:

- а) реструктуризації;
- б) рефреймінгу;
- в) оновлення;
- г) оживлення.

45. Вимогами до стратегії є:

- а) ієрархичність управління в організації;
- б) статичність;
- в) збалансованість;
- г) орієнтація на ідеальну, недосяжну мету;
- д) системність;

- е) негнучкість;
- є) довгостроковість.

46. Зовнішнє оточення фірми є:

- а) джерелом загроз для існування фірми;
- б) джерелом можливостей реалізації устремлень фірми;
- в) джерелом напрямку діяльності фірми;
- г) джерелом забезпечення фірми ресурсами.

47. Комерційний успіх фірми можливий, якщо:

- а) організація застосовує існуючі стандарти;
- б) організація задовольняє потреби покупця;
- в) продукт, що випускається, має потребу в обслуговуванні фірмою;
- г) продукт, що випускається, відповідає моді й законам ринку.

48. Основною функцією підприємства є:

- а) організація і контроль управління;
- б) аналітична виробничо-господарська діяльність;
- в) задоволення потреб клієнтів;
- г) мотивація персоналу.

49. Планування – це:

- а) процес визначення майбутнього фірми;
- б) метод досягнення цілей фірми;
- в) використання інструментів у досягненні цілей фірми;
- г) вибір прийомів, методів і дій для досягнення завдань фірми.

50. Прогнозування – це:

- а) передбачення тенденцій розвитку та образу майбутнього;
- б) методи досягнення цілей фірми;
- в) використання інструментів у досягненні мети фірми;
- г) директивний план досягнення мети фірми.

51. Стратегічно орієнтоване підприємство – це:

- а) підприємство, що розробляє стратегічні плани;
- б) підприємство, де стратегічне мислення керівників є основою для визначення орієнтирів діяльності;
- в) мінімальна господарська одиниця, для якої може бути розроблена самостійна стратегія;
- г) підприємство, що обслуговує ринки.

52. Визначте правильне за порядком розташування основних етапів еволюції розуміння та передбачення майбутнього:

- а) довгострокове планування; стратегічне планування, поточне планування та бюджетування, стратегічне управління;
- б) довгострокове планування; поточне планування та бюджетування, стратегічне планування, стратегічне управління;
- в) поточне планування та бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління;
- г) поточне планування та бюджетування, стратегічне планування, довгострокове планування; стратегічне управління.

53. Визначеною характеристикою підприємства є:

- а) персонал підприємства;
- б) продукція, що виробляється;
- в) технологія виробництва;
- г) зовнішнє оточення підприємства.

54. Сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації, – це:

- а) середовище організації;
- б) проміжне середовище організації;
- в) зовнішнє середовище організації;
- г) внутрішнє середовище організації.

55. Сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив, – це:

- а) середовище організації;
- б) проміжне середовище організації;
- в) зовнішнє середовище організації;
- г) внутрішнє середовище організації.

56. Сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати через встановлення ефективних комунікацій, – це:

- а) середовище організації;
- б) проміжне середовище організації;
- в) зовнішнє середовище організації;
- г) внутрішнє середовище організації.

57. Економічна категорія, що відображає сукупність зовнішніх факторів прямого та непрямого впливу, що не перебувають у межах прямого безпосереднього впливу організації, – це:

- а) середовище організації;

- б) середовище функціонування організації;
- в) зовнішнє середовище організації;
- г) проміжнє середовище організації.

58. До складових «класичної моделі «галузевої конкуренції» М. Портера не входять:

- а) конкуренти;
- б) споживачі;
- в) організації-регулятори;
- г) товари-замінники.

59. Автором «галузевої моделі» середовища організації є:

- а) Дж. Гелбрейт;
- б) Г. Олдріч;
- в) П. Лоуренс;
- г) М. Портер.

60. Стратегічна група конкурентів – це:

- а) певна кількість підприємств, що функціонують в одній галузі;
- б) певна кількість підприємств, що займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг та однаковими методами;
- в) певна кількість підприємств, що мають однаковий профіль;
- г) певна кількість підприємств, що реалізують товари на одному й тому самому ринку.

61. Конкурентоспроможність продукції – це:

- а) кількість характеристики властивостей товару;
- б) перелік кількісних і якісних характеристик продукції;

- в) ступінь відповідності продукції вимогам споживачів;
- г) ступінь відповідності продукції на певний момент вимогам споживачів.

62. Методи екстраполяції базуються на твердженні:

- а) оптимістичного варіанта розвитку подій;
- б) песимістичного варіанта розвитку подій;
- в) про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку;
- г) повільного варіанта розвитку подій.

63. Яке з наведених нижче основних елементів матриці SWOT-аналізу підприємства є хибним?

- а) перспективи фірми;
- б) можливості фірми;
- в) сильні сторони фірми;
- г) слабкі сторони фірми.

64. Якщо залежності між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі, то така мета є:

- а) неструктурованою;
- б) слабо структурованою;
- в) формалізованою;
- г) стратегічною.

65. Дерево цілей – це:

- а) графічне зображення зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем;
- б) графічне зображення зв'язків підприємства із проміжним середовищем;
- в) розподіл обов'язків в апараті управління підприємством;

г) графічне зображення співвідпорядкованості цілей, що демонструє розподіл загальної мети на підцілі, завдання й окремі операції.

66. Мета, яка містить якісні характеристики, а кількісні не простежуються, є:

- а) неструктурованою;
- б) слабо структурованою;
- в) формалізованою;
- г) стратегічною.

67. Цілі, що вказують на специфічні результати діяльності, яких організація розраховує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів, є:

- а) неструктурованими;
- б) слабо структурованими;
- в) формалізованими;
- г) стратегічними.

68. Погляд вищого керівництва на те, якою може бути чи має бути організація, – це:

- а) місія;
- б) «бачення»;
- в) мета в управлінні;
- г) мета.

69. Мета, заради якої існує організація, – це:

- а) місія;
- б) «бачення»;
- в) мета в управлінні;
- г) мета.



70. Суб'єктивно-об'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до підприємства з боку зовнішнього середовища, так і суб'єктивні уявлення керівників про необхідний розвиток підприємства, – це:

- а) місія;
- б) «бачення»;
- в) мета в управлінні;
- г) мета.

71. Ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, стосовно якого формулюється мета, – це:

- а) місія;
- б) «бачення»;
- в) мета в управлінні;
- г) мета.

72. «Стратегічна прогалина» в діяльності підприємства характеризує:

- а) інтервальні значення в параметрах виробленої продукції;
- б) різницю між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі;
- в) різницю в розумінні тенденцій розвитку підприємства керівниками й акціонерами;
- г) інтервальні значення в параметрах обраних стратегій розвитку підприємства.

73. В основу стратегії диференціації покладено:

- а) принципи поставки на ринок продукції з унікальними властивостями;
- б) ідею сегментації ринку;

- в) орієнтацію на обмежену частину асортименту продукції;
- г) орієнтацію на певну групу споживачів.

74. При виборі продуктово-товарної стратегії підприємства враховують:

- а) лише ринкові характеристики стратегічних зон господарювання;
- б) лише виробничі характеристики продукції, що планується до випуску;
- в) ринкові та виробничі характеристики проміжного середовища підприємства;
- г) ринкові та виробничі характеристики продукції, що планується до випуску.

75. Будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх цілей та місії, – це:

- а) слабкі сторони фірми;
- б) сильні сторони фірми;
- в) загрози фірми;
- г) можливості фірми.

76. Ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких підприємство має змогу досягти стратегічних цілей, – це:

- а) слабкі сторони фірми;
- б) сильні сторони фірми;
- в) загрози фірми;
- г) можливості фірми.

77. Внутрішні можливості чи ресурси, що можуть зумовити формування конкурентної переваги підприємства, – це:

- а) слабкі сторони фірми;
- б) сильні сторони фірми;
- в) загрози фірми;
- г) можливості фірми.

78. Види діяльності, які організація здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що неправильно використовуються, – це:

- а) слабкі сторони фірми;
- б) сильні сторони фірми;
- в) загрози фірми;
- г) можливості фірми.

79. Найбільшою мірою на конкурентоспроможність організації впливає такий фактор, як:

- а) інноваційний потенціал;
- б) виробнича потужність;
- в) облікова ставка;
- г) динаміка ринку.

80. До факторів, що впливають на конкурентоспроможність організації, не належить:

- а) потенціал робітників;
- б) фінансова допомога;
- в) облікова ставка;
- г) стабільність суспільства.

81. Наявність конкуренції на ринку між підприємствами:

- а) вносить більше негативних наслідків;
- б) вносить більше позитивних наслідків;
- в) є більшим злом порівняно з монополією;

г) сприяє зловживанням фірм своїм становищем на ринку.

82. Розроблення календарного плану реалізації інвестиційного проекту здійснюється з урахуванням:

- а) інвестиційних цілей проекту;
- б) оцінки бізнес-плану проекту;
- в) функціональної диференціації плану;
- г) планування відповідальності та розподілу ризиків;
- д) часової диференціації плану;
- е) пооб'єктної диференціації плану;
- є) поточного коригування плану;
- ж) формування резерву плану;
- з) забезпечення постійного контролю виконання плану;
- і) складання бюджету реалізації плану.

83. Вкажіть, з яких етапів складається процес формування портфеля цінних паперів:

- а) оцінка ефективності портфеля;
- б) розгляд та оцінка бізнес-планів передбачуваних інвестицій;
- в) формування портфеля;
- г) проведення аналізу цінних паперів;
- д) експертиза сформованого портфеля за критерієм дохідності та ризику;
- е) ревізія портфеля.

84. Вкажіть типи інвестиційного портфеля, сформованого відповідно до видів здійснюваних інвестицій:

- а) портфель реальних інвестиційних проектів;
- б) консервативний портфель;

- в) розбалансований портфель;
- г) портфель цінних паперів;
- д) портфель інших об'єктів інвестування.

85. Максимально привабливими для інвестування є такі стадії життєвого циклу підприємства:

- а) дитинство;
- б) отрочество;
- в) юність;
- г) рання зрілість;
- д) остаточна зрілість;
- е) старість.

86. Методами прогнозування кон'юнктури інвестиційного ринку є:

- а) факторний;
- б) фундаментальний;
- в) експертний;
- г) статистичний;
- д) трендовий;
- е) прикладний;
- є) технічний;
- ж) еволюційний.
- з) імовірнісний;

87. Ринок об'єктів реального інвестування містить:

- а) фондовий ринок;
- б) ринок землі;
- в) ринок об'єктів, що приватизуються;
- г) грошовий ринок;
- д) ринок капітальних вкладень;
- е) ринок золота;
- є) ринок нерухомості.

88. Ринок об'єктів фінансового інвестування містить:
- а) ринок капітальних вкладень;
  - б) фондовий ринок;
  - в) ринок капіталу;
  - г) ринок нерухомості;
  - д) грошовий ринок;
  - е) позиковий ринок,
  - є) ринок FOREX.

## **II Визначте, правильні чи неправильні твердження.**

1. **Планування** – друга функція управління, вона передує іншим управлінським функціям і визначає їх сутність:

- а) так;
- б) ні.

2. **Прогнозування** – це визначення об'єктивних тенденцій розвитку бізнесу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і термінів їх реалізації:

- а) так;
- б) ні.

3. **Середньотермінові цілі організації** – цілі від одного до п'яти років:

- а) так;
- б) ні.

4. **Позитивна властивість управління** за цілями полягає в підвищенні ефективності роботи організації за рахунок того, що кожен має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації:

- а) так;
- б) ні.

5. **Стратегія** – це узагальнювальна модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування та розподілу ресурсів фірми, тобто розроблення стратегії фірми передбачає розроблення планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми:

- а) так;
- б) ні.

6. **Стратегічне планування** – сукупність дій та рішень, що використовує керівництво, вони сприяють розробленню специфічних стратегій з метою досягнення цілей організації:

- а) так;
- б) ні.

7. **У процесі аналізу** зовнішнього середовища потрібно враховувати зміни в технології виробництва, застосування персональних електронно-обчислювальних машин у проектуванні та представленні товарів і послуг або успіхи в технології засобів зв'язку:

- а) так;
- б) ні.

8. **Реалізація** перетворює стратегічний план на дію:

- а) так;
- б) ні.

9. **Правило характеризує дії**, які потрібно вживати в конкретній ситуації:

- а) так;
- б) ні.

**10. Процес оцінювання** використовується як механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії:

- а) так;
- б) ні.

**III Розмістити елементи списку відповідно до їх черговості:**

1. Яка послідовність розвитку корпоративного планування?

- а) довгострокове планування;
- б) бюджетування;
- в) стратегічне планування;
- г) стратегічне управління.

2. Послідовність дослідження якості поставлених цілей розвитку бізнесу компанії:

- а) максимально можлива конкретність поставлених цілей, їх вимірюваність;
- б) можливість коригування цілей у зв'язку із непередбачуваними змінами;
- в) відповідність внутрішньофірмових цілей загальним цілям компанії;
- г) відповідність цілей професійному рівню співробітників;
- д) зіставленість цілей з конкурентними позиціями та ресурсами компанії.

3. Послідовність значущості факторів, що обумовлюють зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва продукції у матеріальних галузях:

- а) переваги у технології;
- б) ефект економії на масштабі виробництва;



в) ефективні способи організації виробництва.

4. Розмістіть довгострокові заходи та підходи до реформування портфельної стратегії компанії на галузевому ринку в порядку пріоритету:

- а) придбання у нових галузях;
- б) використання ефекту синергізму;
- в) стратегічне управління підрозділами корпорації;
- г) визначення корпоративної місії;
- д) постановка цілей;
- е) формулювання та реалізація стратегії.

5. Розмістіть етапи формування ділової стратегії компанії на галузевому ринку у правильній послідовності:

- а) стратегічне управління;
- б) виробництво;
- в) маркетинг;
- г) розвиток;
- д) формулювання та реалізація стратегії, спрямованої на досягнення цілей;
- е) конкретизація бачення корпорації та постановка цілей;
- ж) визначення корпоративної місії.

6. Оберіть правильну послідовність дії обмежень під час формування стратегії розвитку компанії на галузевому ринку:

- а) протидія конкурентів;
- б) розмір прийняттого ризику;
- в) надійність партнерських зв'язків;
- г) рівень наявних фінансових ресурсів;
- д) потенційні навички та здібності менеджерів до стратегічного управління.

7. Послідовність етапів стратегічного планування діяльності компанії в умовах конкуренції:

- а) складання програмної заяви та визначення завдань компанії;
- б) створення стратегічних господарських підрозділів;
- в) установлення цілей кожного стратегічного господарського підрозділу;
- г) стеження за результатами;
- д) реалізація тактики;
- е) аналіз господарського портфеля компанії;
- ж) розроблення стратегії маркетингу;
- з) ситуаційний аналіз компанії.

8. Встановіть послідовність дій з організації бізнесу корпорації на галузевому ринку:

- а) аналіз стану бізнесу, формулювання «корпоративної місії», цілі та стратегії;
- б) розроблення філософії менеджменту, спрямованої на корпоративні цінності;
- в) заснування організації, що відповідає корпоративній місії, цілям і стратегії;
- г) укомплектування нової головної організації компетентними фахівцями, здатними реалізувати цілі розвитку;
- д) організація семінарів для управлінців двох вищих рівнів управління про напрямки розвитку корпорації;
- е) стратегічне планування діяльності підрозділів і корпорації в цілому;
- ж) наявність сильного центрального керівництва, що володіє ресурсами для вирішення поставлених завдань.

9. Визначте послідовність основних положень концепції комерційної діяльності:

- а) розроблення та реалізація програм і бізнес-процесів;
- б) управління процесами купівлі-продажу товарів та товароруху;
- в) план розвитку комерційної діяльності;
- г) стратегія бізнесу та формування комерційної політики;
- д) комплексний підхід до планування та організації комерційної діяльності.

10. Визначте послідовність формування портфеля реальних інвестиційних проектів:

- а) розгляд і оцінку бізнес-планів інвестиційних проектів;
- б) первинний відбір інвестиційних проектів;
- в) визначення інвестиційних цілей;
- г) експертизу відібраних інвестиційних проектів за критерієм прибутковості;
- д) експертизу відібраних інвестиційних проектів за критерієм ліквідності;
- е) пошук варіантів реальних інвестиційних проектів для можливої реалізації;
- є) експертизу відібраних інвестиційних проектів за критерієм ризику;
- ж) остаточний відбір інвестиційних проектів у формований портфель;
- з) проведення аналізу інвестиційних проектів.

11. Установіть послідовність управління портфелем реальних інвестиційних проектів:

- а) аналіз поточної кон'юнктури ринку;
- б) оцінка бізнес-планів інвестиційних проектів;

- в) побудова системи моніторингу;
- г) складання бюджету реалізації інвестиційного проекту;
- д) експертиза інвестиційного проекту за критерієм дохідності та ризику;
- е) первинний відбір та аналіз інвестиційних проектів;
- є) визначення інвестиційних цілей;
- ж) розроблення календарного плану реалізації інвестиційного проекту;
- з) поточне коректування і «вихід» із проекту.

12. Установіть правильну послідовність етапів вивчення кон'юнктури інвестиційного ринку:

- а) аналіз ринкової кон'юнктури;
- б) моніторинг ринкової кон'юнктури;
- в) прогнозування ринкової кон'юнктури.

13. Установіть правильну послідовність етапів процесу оперативного управління портфелем реальних інвестиційних проектів:

- а) складання календарного плану реалізації інвестиційного проекту;
- б) поточне корегування і «вихід» із проекту;
- в) побудова системи моніторингу;
- г) розроблення бюджету реалізації проекту.

14. Установіть правильну послідовність процесу формування портфеля цінних паперів:

- а) перегляд портфеля;
- б) оцінка ефективності портфеля;
- в) розроблення інвестиційної політики;
- г) формування портфеля;
- д) фінансовий аналіз.

15. Укажіть послідовність етапів вивчення інвестиційного ринку:

- а) оцінка та прогнозування основних показників розвитку ринку капітальних вкладень;
- б) аналіз динаміки валового внутрішнього продукту країни;
- в) здійснення оцінки інвестиційної привабливості окремих підприємств;
- г) оцінка та прогнозування інвестиційної привабливості регіонів;
- д) оцінка та прогнозування грошового та фондового ринку;
- е) оцінка та прогнозування макроекономічних показників розвитку інвестиційного ринку;
- є) оцінка та прогнозування інвестиційної привабливості галузей економіки.

16. Основні етапи вивчення кон'юнктури інвестиційного ринку мають таку послідовність:

- а) аналіз попиту;
- б) аналіз ціни;
- в) моніторинг інвестиційної активності;
- г) аналіз пропозиції;
- д) аналіз поточної кон'юнктури;
- е) виявлення тенденцій зміни поточної кон'юнктури;
- є) аналіз конкуренції;
- ж) прогнозування кон'юнктури.

17. Етапи процесу формування інвестиційної стратегії підприємства виконуються у такому порядку:

- а) визначення періоду формування інвестиційної стратегії;

- б) формування пріоритетних завдань інвестиційної діяльності;
- в) формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності;
- г) розроблення найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей інвестиційної діяльності;
- д) аналіз інвестиційної стратегії;
- е) оцінка розробленої інвестиційної стратегії.

18. Установіть правильну послідовність етапів розроблення стратегічних напрямків і форм інвестиційної діяльності підприємства:

- а) прогнозування кон'юнктури інвестиційного ринку та його основних сегментів;
- б) визначення галузевої спрямованості інвестиційної діяльності підприємства;
- в) оцінка потреби в загальному обсязі інвестиційних ресурсів підприємства;
- г) визначення регіональної спрямованості інвестиційної діяльності;
- д) оцінка співвідношення різних форм інвестування на окремих етапах перспективного періоду;
- е) прогнозування умов здійснення інвестиційної діяльності підприємства.

19. Визначте послідовність розроблення стратегії формування інвестиційних ресурсів підприємства:

- а) прогнозування потреби в загальному обсязі інвестиційних ресурсів;
- б) вивчення можливості формування інвестиційних ресурсів за рахунок різних джерел;
- в) аналіз можливих джерел інвестиційних ресурсів;

- г) визначення методів фінансування окремих інвестиційних проектів і програм;
- д) оптимізація структури джерел формування інвестиційних ресурсів;
- е) оцінка розробленої стратегії формування інвестиційних ресурсів.

20. Визначте послідовність розроблення стратегії формування інвестиційних ресурсів підприємства:

- а) визначення методів фінансування окремих інвестиційних проектів і програм;
- б) прогнозування потреби в загальному обсязі інвестиційних ресурсів;
- в) оптимізація структури джерел формування інвестиційних ресурсів;
- г) вивчення можливості формування інвестиційних ресурсів за рахунок різних джерел.

21. Розмістіть у хронологічному порядку стадії життєвого циклу галузі:

- а) розширення;
- б) ослаблення;
- в) зростання;
- г) підйом;
- д) старість;
- е) зрілість;
- є) спад;
- ж) народження;
- з) втома.

## IV Установити відповідність

1. Установіть відповідність змісту стратегій диверсифікаційного зростання бізнес-портфеля компанії

1. Стратегія концентричної диверсифікації	а) пошук та використання можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, які містяться в існуючій технології;
2. Стратегія горизонтальної диверсифікації	б) пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології;
3. Стратегія конгломератної диверсифікації	в) пошук можливостей зростання за рахунок нової сфери діяльності, не пов'язаної ані з існуючою технологією, ані з продукцією та ринком компанії

2. Установіть відповідність стратегій скорочення бізнес-портфеля компанії

1. Стратегія ліквідації	а) закриття або продаж одного з підрозділів з метою отримання доходів для розвитку більш перспективних видів бізнесу;
2. Стратегія «збирання врожаю»	б) зниження витрат СБО при незмінному обсязі продаж та збільшення припливу грошових коштів у короткостроковій перспективі;
3. Стратегія скорочення	в) продаж основних фондів, припинення виробництва неприбуткових товарів, звільнення персоналу;
4. Стратегія скорочення витрат	г) продаж компанії чи СБО, які знижують прибуток компанії

3. Установіть відповідність між напрямками стратегічного зростання українських та зарубіжних компаній

1. Напрямки стратегічного зростання українських компаній	а) вертикальна інтеграція;
	б) формування попиту з використанням принципів маркетингу;
2. Напрямки стратегічного зростання зарубіжних компаній	в) розвиток за рахунок власних ресурсів;
	г) диверсифікація



4. Установіть відповідність між орієнтирами діяльності компанії для створення конкурентних переваг на галузевому ринку

1. Корпоративна місія	а) конкретні, кількісно вимірювані орієнтири, опис робіт і функцій;
2. Цілі	б) гіпотетична ситуація, в якій бізнес розвивається у найбільш прийнятних умовах;
3. Завдання	в) найбільш загальні орієнтири діяльності компанії у плановому періоді;
4. Сценарій розвитку	г) концепція бізнесу

5. Установіть відповідність між показниками прибутковості компанії

1. Коефіцієнт чистого прибутку (чистий граничний дохід)	а) чистий прибуток / (активи – пасиви);
2. Прибутковість вкладеного капіталу (інвестицій)	б) чистий прибуток / загальні активи фірми;
3. Чистий дохід на акціонерний капітал	в) чистий прибуток / дохід від продажів

6. Установіть відповідність між ознаками ринку та стратегічним становищем компанії у сфері бізнесу

1. Ємність ринку	а) частка ринку;
2. Розміри основних груп покупців	б) охоплення ключових сегментів;
3. Диверсифікованість ринку	в) ступінь участі компанії у галузях, не пов'язаних з основною діяльністю;
4. Чуттєвість ринку до цін, рівня обслуговування, змін зовнішніх факторів	г) вплив компанії на ринок;
5. Вплив постачальників на умови угод, які укладаються	д) вплив споживачів на позицію компанії

7. Установіть відповідність між фінансово-економічними факторами, що визначають привабливість ринку та стратегічне становище компанії у сфері бізнесу

1. Межі капіталовкладень у галузі	а) показники платоспроможності компанії;
2. Структура витрат у галузі	б) рівень дохідності компанії;
3. Бар'єри на вході у галузь	в) дорогі ресурси, податки, державне регулювання;
4. Галузевий рівень дохідності	г) фактори фінансового важеля компанії;
5. Галузевий рівень ліквідності	д) межі капіталовкладень компанії

8. Установіть відповідність між факторами конкуренції, що визначають стратегічне становище компанії у сфері бізнесу

1. Порівняльні переваги	а) переваги виробництва окремих товарів;
2. Конкурентні переваги	б) фактори, що визначають стан конкуренції у галузі;
3. Сили конкуренції	в) фактори, від яких залежать стратегії бізнесу компанії;
4. Конкурентна позиція	г) позиція, яку компанія займає у галузі

9. Установіть відповідність між конкурентними перевагами та конкурентними позиціями компанії на галузевому ринку

1. Конкурентні переваги	а) ефективне виробництво;
	б) володіння патентом, популярні торговельні марки;
	в) ефективні методи організації та управління збутом;
2. Конкурентні позиції	г) частки чи відносна частка на ринку;
	д) норма прибутку

10. Установіть відповідність між впливом постачальників та покупців на рівень конкурентної позиції компанії на галузевому ринку

1. Вплив постачальників	а) вимога більш високої якості товару;
	б) тиск на ціни з метою їх зниження;
	в) визначення умов поставки;
2. Вплив покупців	г) відсутність заміників товарів, що постачаються;
	д) здатність приєднати компанію до системи вертикальної інтеграції обслуговування

11. Установіть відповідність між стратегіями бізнесу та умовами їх застосування компаніями на галузевому ринку

1. Переваги у витратах	а) доступ до дешевих джерел сировини;
	б) унікальність продукції;
	в) економія на масштабах виробництва, передовій технології;
2. Диференціація	г) надійні канали розподілу;
	д) раціональні способи доставки;
3. Концентрація	е) вибір сегмента на галузевому ринку;
	ж) краще обслуговування обраного сегмента порівняно із конкурентами

## Короткий термінологічний словник

**Активи** – будинки, що знаходяться у власності компанії, споруди, її устаткування, транспортні засоби, товарні запаси, кредити споживачам і кошти; іншими словами – матеріальні ресурси бізнесу.

**Альтернативи стратегічні** – різноманітні варіанти розвитку підприємства в майбутньому з метою забезпечення його конкурентної переваги на обраних ринках діяльності; набір різних варіантів стратегії, які дають змогу фірмі досягти свою мету в межах обраного напрямку та обмежень щодо використання ресурсів.

**Аналіз внутрішній** – сукупність дій, спрямованих на виявлення сильних та слабких сторін даного підприємства з метою вироблення майбутніх дій, що будуть спрямовані на досягнення підприємством вигідної конкурентоспроможної позиції на ринку.

**Аналіз зовнішнього оточення (середовища) фірми, зовнішній аналіз** – сукупність дій, призначених для дослідження макрооточення і конкурентного зовнішнього середовища.

**Бази стратегічних даних (БСД)** – системний опис тих елементів, що формують довгострокову прибутковість організацій та визначають досягнення нею стратегічних цілей.

**Балансовий звіт** – містить інформацію про фінансове становище компанії на визначений період часу. У ньому відбиваються матеріальні ресурси (активи) бізнесу та відповідні джерела фінансування (акціонерний капітал і позикові засоби).

**Бенчмаркінг** – перманентний, безперервний процес порівняння товарів, робіт, послуг, виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (організації чи структурного підрозділу) з аналогічними

об'єктами інших підприємств (організацій чи структурних підрозділів) з метою виявлення негативних відхилень у значеннях порівнювальних показників і причин таких відхилень та розроблення пропозицій щодо їх ліквідації. Бенчмаркінг має на меті знайти відповідь на запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми?

**Банкрутство** (неспроможність) – визнаний арбітражним судом чи оголошений боржником факт нездатності останнього задовольнити вимоги кредиторів у повному обсязі чи виконати обов'язок зі сплати обов'язкових платежів. Стан неплатоспроможності боржника трансформується в неспроможність (банкрутство) лише після констатації арбітражним судом ознак неплатоспроможності боржника.

**Бізнес-план** – документ, який у стислій та зрозумілій формі представляє думки керівництв про розвиток підприємства і передає відмітні риси майбутнього підприємства, продукції, її збуту, технології виробництва, показує економічну ефективність витрачених засобів (коштів). У відповідних бізнес-планах здійснюється детальне техніко-економічне обґрунтування кожної стратегічної інновації (досягнення мети стратегічного плану, тобто стратегії, забезпечується шляхом інновацій). Малі та середні фірми (однопрофільні фірми-підприємства) всі стратегічні рішення відображають у бізнес-планах (вони стратегічного плану окремим документом не оформляють). Виділяють внутрішній (типовий), інвестиційний і фінансовий (фінансового оздоровлення) бізнес-плани. **Внутрішній** (простий, типовий) *бізнес-план* складається під час створення нового підприємства або у ході реконструкції чи реорганізації діючого. *Інвестиційний бізнес-план* розробляють за необхідності інвестиції та пошуку інвесторів. *Бізнес-план*

*фінансового оздоровлення* розробляється для підприємства, що знаходиться у стані неплатоспроможності.

**Бізнес-стратегія** – те саме, що конкурентна стратегія, стратегія однопрофільного підприємства, стратегія за окремими видами діяльності (продуктами, продуктово-ринковими сегментами) диверсифікованої фірми. Суть розроблення бізнес-стратегій полягає в уточненні *конкурентної позиції* і виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку фірми за *окремими видами її діяльності* (напрямами чи секторами бізнесу).

**Бізнес фірми** – один із напрямів господарської діяльності фірми.

**Бізнес-центр стратегічний (SBU – Strategic business unit)**, *синоніми* – стратегічний центр господарювання, стратегічний господарський підрозділ, стратегічна одиниця бізнесу тощо – організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центр реалізації», «продуктово-споживчий центр», «внутрішній венчур» тощо), для якої можна налагодити облік доходів та витрат, організувати програму інвестицій і розробити самостійну стратегію та стратегічний набір певного типу. Основні загальні риси СБЦ – самостійність і децентралізований характер організаційного оформлення. Досить часто СЗГ відрізняються від виробничих об'єктів. Концепція СБЦ зі втіленням у процесах децентралізації організаційним оформленням підприємницької реакції підприємства на динамічність середовища.

**Бюджет** – можливе нарахування доходів і витрат організації чи держави на певний строк; розподіл і структурування доходів та витрат; розподіл витрат, наявних ресурсів (бюджет часу).

**Вертикальної інтеграції стратегія** – стратегія, суть якої полягає в об'єднанні в межах одного підприємства (фірми) технологічно відокремлених стадій виробництва, поширення, продажу або інших господарсько-економічних процесів.

**Вибір стратегічний** – оцінка розроблених стратегічних альтернатив і на її основі вибір однієї або декількох стратегій, придатних до реалізації.

**Вибір структури** – підхід, що виділяє масштаб, у якому менеджмент приймає рішення про форму структури незалежно від зовнішніх умов.

**Вживання стратегія** – стратегія, що передбачає зміну маркетингу, зміну товарної політики, жорстку економію ресурсів, удосконалення систем управління для захисту існуючого бізнесу фірми. Стратегію вживання можна розглядати як крайній варіант стабілізувальної стратегії.

**Визначник замовлення** – необхідна, проте недостатня для вибору товару вимога споживача.

**Високоефективна команда** – група, що володіє всіма характеристиками даної команди і сприятлива особистому росту її членів, її результати перевершують очікування інших людей.

**Витрати** – грошове вираження діяльності організації чи споживання ресурсів. Це внутрішній процес, що належить до блоку контролю виробничої організації.

**Відкрита система** – це система, взаємодіюча із зовнішнім середовищем.

**Генеральні менеджери** – менеджери, які несуть відповідальність за діяльність підрозділу організації.

**Глобалізація** – більш розвинена форма інтернаціоналізації, що допускає функціональну інтеграцію інтернаціонально дисперсної економічної діяльності.

**Головні та основні конкуренти** – види конкурентів із продукту-товару. Конкурентні переваги конкретного товару визначаються щодо його конкретних прямих конкурентів. Серед прямих конкурентів виділяють основні та головні. Сукупність основних товарів-конкурентів здебільшого визначає даний конкретний ринок. Головними серед основних товарів стосовно даного конкретного товару є ті, що претендують на роль лідерів.

**Гомеостаз** – стійкий етап рівноваги системи в динаміці взаємодії із середовищем.

**Горизонтальної інтеграції стратегія** – стратегія, суть якої полягає в об'єднанні підприємств шляхом злиття або викупу підприємств однієї сфери діяльності. Завдяки таким діям створюється нове, більше підприємство.

**Господарський центр стратегічний** – те саме, що й бізнес-центр стратегічний.

**Горизонтальна спеціалізація** – ступінь розподілу, завдана між співробітниками чи відділами організації.

**Група** - група чи команда, що складається із двох і більше індивідів, що мають загальні цілі, які виконують різні обов'язки, відмінні один від одного, що координують, спільну діяльність і розглядають себе як частину єдиного цілого.

**Дані** – вихідні факти, цифри та події.

**Детермінізм** – концепція, яка допускає, що структура організації визначається зовнішнім середовищем.

**Децентралізація** – ситуація, коли відносно велика кількість рішень приймається на нижчих рівнях організації в операційних одиницях.

**Диференціація** як конкурентна перевага – здатність забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості продукту-товару, його особливих споживчих властивостей чи особливого післяпродажного обслуговування.



**Диверсифікації стратегія** – стратегія, суть якої полягає в досягненні різноманітності й стосується обґрунтування дій на входження фірми в нові сектори ринку і тим самим розширення галузевого діапазону її діяльності.

**Диференціації стратегія (стратегія лідерства у сфері якості)** – досягнення такої диференціації продукту, надання йому таких відмітних рис, які визначають його винятковість і оригінальність. Вирізняють чотири головних типи стратегії диференціації: вдосконалення, спеціалізації, об'єднання і звуження.

**Діагностика** – діяльність із оцінки стану організації з метою визначення проблем її розвитку й імовірності настання кризи.

**Економіка підприємства** (інформаційна інтерпретація) – система обміну інформацією на підприємстві щодо обороту ресурсів і продуктів на підприємстві (щодо раціонального та ефективного виробництва, обміну, розподілу та споживання ресурсів і продуктів на підприємстві).

**Економічна політика фірми**, в широкому розумінні, – це окреслення цілей фірми в економіці (в її економічному житті, в бізнесі) та заходів щодо їх досягнення; у вузькому трактуванні – це сукупність правил поведінки фірми та процедур, які потрібно здійснити (рішень, які потрібно прийняти) фірмі в певних (критичних) ситуаціях, які періодично виникають у процесі ведення господарської діяльності (бізнесу) фірмою, для забезпечення їй конкурентних переваг в обраних сферах діяльності (бізнесу).

**Етичні споживачі** – споживачі, рішення яких про купівлю приймаються з урахуванням етичних аспектів.

**Етичний аудит** – практика систематичного аналізу ступеня, у якому дії організації відповідають етичним нормам.

**Ефективність** – показник ступеня, у якому організація виконує свої завдання і задовольняє очікування представників зацікавлених груп.

**Загальна стратегія фірми (ЗСФ)** (*синоніми – портфельна, корпоративна стратегія*) – стратегія, що стосується *складу та структури інвестиційного портфеля* або портфеля продукції фірми. Її призначення полягає у визначенні: а) загального напрямку розвитку фірми за такими можливими стратегічними альтернативами – *зростання, стабілізація, скорочення або їх комбінації*; б) місця і ролі основних господарських одиниць видів діяльності, самостійних господарських підрозділів фірми під час здійснення обраної стратегії. ЗСФ стосується загальних стратегічних рішень щодо визначення напрямку розвитку фірми, щодо того як повинен змінитися розвиток фірми в обраних нею напрямках (сферах) діяльності відповідно до змін, які відбуваються в її зовнішньому оточенні.

**Загальний аналіз економічного становища підприємства** – дослідження основних аспектів діяльності підприємства, тенденцій розвитку основного і допоміжного виробництва, соціальної сфери.

**Запобігання банкрутству стратегія** – довгострокова програма виявлення кризових тенденцій у діяльності фірми і вироблення заходів, які б протидіяли цим явищам, і т. д.

**Збалансований господарський портфель підприємства** – господарський портфель, у якому потік коштів, що генерується зрілими та занепадаючими видами бізнесу, повинен перевищувати або відповідати потоку

коштів, що використовується видами бізнесу, які зароджуються і зростають.

**Звіт про рух коштів** демонструє основні джерела грошових надходжень та етапи втрат організації.

**Звіт про прибутки і збитки** відображає прибуток, отриманий від банківських операцій компанії за визначений період часу.

**Зворотний зв'язок** спостерігається в тому разі, якщо одержувач демонструє реакцію на отримане повідомлення.

**Звуження поля діяльності стратегія** – стратегія, суть якої полягає в покращанні конкурентної позиції, підвищенні ефективності управління фірмою і збільшенні вартості фірми. Ця стратегія особливо популярна, і на підприємстві використовують її в періоди невпевненості в економічному майбутньому, в період спаду чи незадовільних результатів діяльності, а часом і за нормального функціонування підприємства.

**Звуження стратегія** – стратегія диференціації, суть якої полягає в тому, що певним групам споживачів пропонуються продукти, які характеризуються заниженими параметрами, але і за більш низькими цінами.

**Зниження виробничих витрат стратегія** – визначає лінію поведінки підприємства в питаннях формування і оптимізації виробничих витрат, що забезпечуватиме конкурентні переваги за рахунок їх (виробничих витрат) зменшення.

**Зниження трансакційних витрат стратегія** стосується вироблення регламенту ринкових трансакцій (угод, контрактів, договорів тощо), за якого стає можливим уникнення невинуватених витрат, зокрема на відрядження, збір і обробку ненадійної, недостовірної інформації тощо. Передбачає формування баз даних про потенційних партнерів та трансакції для мінімізації ризиків та втрат, оптимізації витрат з укладання угод.

**Зовнішньоекономічної діяльності стратегія** - довгострокова політика поведінки фірми на зовнішньому ринку в ролі експортера та імпортера товарів і послуг.

**Зовнішня відповідність** – тісні й погоджені взаємовідносини між конкурентною стратегією організації і стратегією управління людськими ресурсами.

**Зовнішній контекст** змін має відношення до факторів зовнішнього середовища, таких як поведінка конкурентів, та ін.

**Зростання стратегія** – стратегія, що передбачає розширення фірми різними способами – шляхом інтенсифікації (ринку або продукту), інтеграції (вертикальної, горизонтальної), диверсифікації.

**Інвестиційної діяльності (інвестиційна) стратегія** – довгострокова політика фірми щодо вибору напрямів та методів підтримки матеріально-технічної бази та товарно-матеріальних запасів фірми на рівні, який забезпечуватиме постійний приріст її конкурентного статусу.

**Інновації** – заходи, спрямовані на створення, освоєння і випуск нових видів продукції; підвищення якості продукції (традиційної); запровадження прогресивної технології; механізацію та автоматизацію виробництва; вдосконалення управління виробництвом; економію ресурсів тощо.

**Інтеграційна стратегія** – комплекс стратегічних рішень стосовно встановлення зв'язків із зацікавленими підприємствами і розриву небажаних для себе зв'язків.

**Інновація** – наростаючі та/чи покрокові зміни (прориви) у продуктах і/чи процесах, що сприятливо впливають на практику функції, форми, чи результати використання ресурсів (упроваджена у виробництво новація – кінцевий результат інноваційної діяльності).

**Інтеграція** – це процес, спрямований на об'єднання зусиль різних підсистем, мета якого полягає у виконанні завдань організації.

**Інтернаціоналізація** – зростаюча географічна дисперсія економічної діяльності через національні кордони.

**Інформаційна система** – комплекс, що містить у собі індивідів, процедури і ресурси, до завдання якого входять збір первинних даних, перетворення їх в інформацію та її поширення.

**Інформація** – корисні знання, отримані за допомогою аналізу даних.

**Кадрова стратегія** – комплекс стратегічних рішень стосовно вибору складу трудового колективу, змісту та умов праці, мотивації та стимулювання праці.

**Канал** - засіб комунікації між відправником і одержувачем.

**Комбіновані стратегії** – стратегії, які є поєднанням різних стратегій.

**Конкретна ситуація** – опис дійсних подій бізнес-практики.

**Конкурентна перевага** – це ті характеристики, що створюють для організації, що виробляє і/чи реалізує даний продукт, визначену перевагу над її конкурентами. Характеристики можуть бути різними і стосуватися як самого продукту-товару (базової послуги), так і додаткових послуг, що супроводжують базову, тобто до форм виробництва, збуту, продажів і т. д., специфічних для організації і/чи її продукту.

**Конкурентна стратегія (стратегія конкурентоспроможності)** – план окремого бізнес-напряму підприємства. *Дивись стратегія підприємства.*

**Конкурентоспроможність** – здатність комерційної організації робити і продавати конкурентоспроможний

продукт; перевага даної конкретної організації стосовно інших організацій-конкурентів у даній галузі бізнесу.

**Контроль стратегічний** – процес, за допомогою якого досягається відповідність фактичних дій запланованим.

**Концентрації (фокусування) стратегія** – стратегія, суть якої полягає в задоволенні попиту з боку певного кола споживачів за рахунок концентрації уваги на обраному сегменті ринку після того, як будуть попередньо визначені й оцінені ринкові ніші.

**Концепція** бізнес-процесів допускає, що задоволення вимог споживачів займає центральне місце в процесі розроблення системи постачань, орієнтованої на швидку реакцію, на зміну ринкової ситуації, двосторонніх потоків інформації й інших ресурсів підвищення ефективності.

**Корпоративна стратегія** належить до вибору фірмою бізнесу, ринків і видів діяльності і визначає загальні межі та напрямок розвитку організації.

**Культура** – розроблені групою основні допущення щодо способів сприйняття, думок і почуттів під час виконання завдання.

**Культура влади** – культура, у якій домінує керівник організації, який чинить сильний вплив на діяльність співробітників.

**Ланцюжок створення цінності** (вартості) розбиває фірму на дискретні види діяльності з розроблення виробництва, маркетингу і розподілу продукту. Є основним інструментом ідентифікації конкурентних переваг і пошуку способів їх знаходження.

**Ліквідації стратегія** – стратегія, що передбачає припинення свого існування або у формі закриття підприємства, або у формі банкрутства.

**Лінійні менеджери** несуть відповідальність за виконання діяльності, що прямо пов'язана із задоволенням потреб споживачів.

**Маркетингова стратегія** – синонім терміна «продуктово-маркетингова стратегія».

**Межа системи** відокремлює систему від зовнішнього середовища.

**Менеджмент** як загальна людська діяльність допускає прийняття індивідом відповідальності за свою діяльність і свідомі зусилля, спрямовані на досягнення певного результату.

**Менеджмент** як особлива професія розвивається в міру відокремлення різних елементів процесу праці, коли виконання окремих його функцій покладається не на найманих робітників, а на власників підприємства чи їхніх агентів.

**Мета підприємства** є деталізацією та уточненням місії.

**Механістична організація** – організація, що характеризується високим ступенем спеціалізації робочих завдань, тісним взаємозв'язком відповідальності й владних повноважень індивідів і централізацією процесу прийняття рішень.

**Місія** – найбільш загальна мета організації як конкурентоспроможної структури, представлена в найбільш загальній формі й чітко виражає основну причину існування (призначення) організації. Мета 1-го і більш низьких рівнів покладається для здійснення місії організації. Найчастіше з того, як організація формулює свого місію, можна робити висновки про те, наскільки зрозуміла її стратегія.

**Моделі** участі в керуванні змінами допускають, що менеджмент проводить широкі консультації з індивідами, на яких вплине запланована зміна, домагаючись схвалення пропонувананих новацій.

**Модель** дозволяє представити комплексні феномени оригіналу (явища, процесу, об'єкта дослідження) за

допомогою визначення їх основних характеристик елементів і відносин.

**Мотивація** – спонукання людини, соціальної групи до активної, цілеспрямованої діяльності; функція керування.

**Низькі витрати як конкурентна перевага** – здатність організації продавати порівняний продукт-товар із меншими витратами, ніж конкуренти.

**Об'єднання стратегія** – стратегія диференціації, яка характеризується тим, що на цілому ринку пропонуються продукти більш низької цінності і які мають більш низьку ціну.

**Оборонна інформаційна стратегія** передбачає можливість невдачі компанії у разі використання в єдиній структурі несумісних ІС.

**Операційна система** – програмний додаток, що в ефективно встановленому порядку здійснює передбачені операції, забезпечуючи одержання бажаного результату.

**Операційні стратегії** – розробляються різними функціями (функціональними відділами) організації, такими як виробництво, маркетинг, фінанси та менеджмент людських ресурсів, і роблять свій внесок у виконання корпоративної стратегії.

**Організації** складаються з індивідів, які для досягнення визначених цілей прагнуть вплинути на інших людей за допомогою різних процесів технологій структур і культур, що створюють матеріальні блага чи сприяють зростанню добробуту.

**Організаційний розвиток** – управлінська діяльність, що має своєю метою зміну основних аспектів організації, спрямовану на підвищення її ефективності.

**Організація** складається з індивідів, які прагнуть для досягнення визначених цілей вплинути на інших людей, що створюють матеріальні блага, збільшують суспільний



добробут, цінності за допомогою різноманітних процесів, технологій, структур і культур.

**Орієнтована** на споживачів організація та її структури сконцентровані на виявленні й задоволенні споживчого попиту.

**Оцінка виконання робочих завдань** – це систематичне вивчення процесу праці індивіда і його досягнень; отримані дані звичайно використовуються для розроблення планів.

**Партнерство** – ділові відносини, що базуються на прагненні сторін до спільної діяльності відповідно до єдиного бачення способів підвищення задоволеності споживачів на всіх рівнях. Партнери встановлюють стосунки, що дозволяють кожному з них скористатися з обраних ними галузей бізнесу.

**Перешкоди** – усе, що заважає комунікаціям, ускладнює їх.

**Підприємство** – самостійна організаційно-господарська одиниця (установа) у формі певного центру прибутку, яка виконує одну або декілька специфічних функцій з виробництва та розподілу товарів та послуг і для якої може бути налагоджений облік доходів, витрат, капіталовкладень.

**Планування** – систематична підготовка прийняття рішень щодо мети, засобів і дій шляхом цілеспрямованої оцінки різноманітних альтернативних дій в очікуваних умовах.

**Постачання** (доставка) – виконання всіх обіцянок, даних постачальником споживачу.

**Потенціал фірми** – сукупність ресурсів і можливостей, що визначають очікувані характеристики розвитку фірми за тих чи інших змін навколишнього середовища.

**Працівник** – фізична особа, яка працює в організації на основі трудового договору (контракту); особа, яка займається індивідуальною підприємницькою діяльністю; особа, яка навчається в освітній установі початкової середньої чи вищої професійної освіти.

**Приватизація** – викуп підприємств у держави і перетворення їх в індивідуальну чи колективну власність,

**Прогнозування** – процес наукового передбачення, визначення тенденцій розвитку та образу майбутнього.

**Програми стратегічні** – завдання для окремих функціональних сфер підприємства, де обрана альтернативна стратегія буде впроваджуватися.

**Продукт** (товар) – узагальнювальний термін, що використовується для визначення як матеріальних благ, так і послуг.

**Проект** – це унікальне нововведення, що має як початок, так і закінчення. Досягнення поставлених цілей здійснюється співробітниками організації в рамках установленої вартості проекту, термінів і якості виконання.

**Продуктова стратегія** – синонім терміна «продуктово-маркетингова стратегія».

**Продуктово-маркетингова стратегія** – ключова підсистема корпоративної стратегії комерційної організації. Продуктово-маркетингова стратегія насамперед націлена на аналіз, розроблення і прийняття комплексу стратегічних рішень у галузі номенклатури, асортименту, якості та обсягу виробництва продуктів організації, а також у галузі реалізації продуктів на відповідних ринках.

**Продуктивність** – показник обсягу продукції, зробленої з кожної одиниці ресурсів.

**Промислове виробництво** – ідея промислового виробництва, що відкидає ремісничу працю і дає можливість підвищити обсяги виробництва товарів за

допомогою поділу всього процесу на послідовні прості повторювані операції.

**Протидія** – спроби перешкодити змінам, не виражаючи відкритого невдоволення.

**Процес** – спосіб взаємодії членів команди під час виконання визначеного завдання, наприклад процедура прийняття рішень у групі.

**Процедури** – декілька взаємозв'язаних дій, які доцільно виконувати у конкретній ситуації.

**Реклама** – форма комунікації, що обслуговує ринок і стимулює попит і просування продукції, послуг, ідей до споживача шляхом інформування про споживчі властивості та якість товару. Головна функція реклами як важливого елемента маркетингової системи керування полягає у створенні й забезпеченні гнучкого та надійного комунікативного зв'язку між виробником і споживачем.

**Реконструкція** – корінна перебудова чого-небудь з метою його вдосконалення. Комплекс заходів для зміни функціонування та розвитку організації, підприємства, економіки та ін.

**Реорганізація** – зміна структури й статусу підприємства шляхом злиття, виділення, поглинання, перетворення.

**Реструктуризація** – зміна структури чого-небудь з визначених параметрів (терміну, призначення, величини, пільг, виплат тощо) у зв'язку з умовами, що змінилися, і з метою позитивного вирішення проблеми. Один із методів антикризового керування (реструктуризація боргів, підприємства, фінансів, технології, персоналу та ін.).

**Ресурси** – необхідні засоби (матеріальні та нематеріальні) для виконання якої-небудь роботи й одержання її результату.

**Ресурсна стратегія (стратегія взаємодії фірми з ринками виробничих ресурсів)** – набір принципів

правил, що дозволять фірмі ефективно розподіляти ресурси і на цьому ґрунті обрати найбільш привабливих постачальників ресурсів.

**Ресурсно-ринкова стратегія** – комплекс стратегічних рішень, що визначають взаємовідносини підприємства з ринком ресурсів.

**Реструктуризація суб'єкта господарювання** – це проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну його структури, системи управління, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність виробництва.

**Ризик** – загроза щодо настання певної несприятливої події, внаслідок якої можуть виникнути різного роду втрати (наприклад, втрата майна, збитки тощо). Як економічна категорія **ризик** є подією, що може відбутися або яка не відбудеться. Водночас **ризик** – це дія з очікуванням щасливого результату (випадку) за принципом пощастить або не пощастить.

**Ризик прийнятний** – це той ризик, що відповідає певному балансу між очікуваною вигодою і загрозою втрат.

**Роботодавець** – організація (юридична особа), що представляється її керівником (адміністрацією), чи фізична особа, з якою працівник перебуває в трудових відносинах.

**Робоча група** – група працюючих переважно самостійно, але соціально взаємодіючих індивідів, що обмінюються інформацією та досвідом.

**Реструктуризації (реорганізації) стратегія** – стратегія здійснення структурних змін. Застосовується з метою пригальмування процесу погіршення економічних наслідків функціонування підприємства. Розрізняють *предметну* (стосується виробничого профілю, способів і

технологій виробництва, тобто предмета функціонування підприємства) і *суб'єкту* (стосується перетворення форм власності, тобто зміни організаційно-економічної та організаційно-правової форми власності й системи здійснення влади) *стратегію реструктуризації*.

**Санація** – заходи щодо фінансового *оздоровлення* підприємства, що реалізуються за допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб і спрямованих на попередження оголошення підприємства-боржника банкрутом та його ліквідації; оздоровлення неспроможного боржника, надання йому фінансової допомоги з боку власника майна, кредиторів та інших юридичних і фізичних осіб, спрямоване на підтримку діяльності боржника і запобігання його банкрутству; *система* фінансово-економічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді; сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство-боржника до фінансового оздоровлення. Метою фінансового оздоровлення (санації) є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності й платоспроможності підприємства, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

**Сегментація** – вибір цільових сегментів зовнішнього оточення (ринку) – так званих стратегічних зон господарювання (СЗГ), які найповніше відповідають можливостям фірми та особливостям розвитку зовнішнього оточення (ринку) і на які претендує фірма (має або хоче отримати вихід). *Сегментація* оточення

фірми здійснюється за різними ознаками (позиціями, параметрами): попит (потреби), ринки, галузі, місце фірми в галузі, технології тощо. *Сегментація* оточення фірми зводиться до виділення СЗГ фірми (**макросегментація**), кожна з яких описується специфічним набором факторів, показників (**мікросегментація**).

**Сегментування ринку** – процес поділу ринків відповідно до гетерогенних потреб великих груп споживачів на більш дрібні частини чи сегменти відповідно до їхніх гомогенних потреб.

**Синергізм** – організаційно-економічний ефект, суть якого полягає у тому, що ефективність спільного використання ресурсів інтегрованим бізнесом, фірмою (інтегрованою організаційно-економічною формою бізнесу) завжди більша, ніж ефективність використання цих самих ресурсів кожним бізнесом (фірмою, підприємством) інтегрованого бізнесу (інтегрованої організаційно-економічної форми, структури, фірми), зокрема в межах належних їм ресурсів. Спрощена модель синергізму має вигляд:  $2 + 2 = 5$ .

**Система** – комплекс взаємозалежних елементів, призначених для досягнення мети.

**Система менеджменту** – синонім терміна «система управління підприємством, організацією».

**Система управління** – це система внутрішньої професійної діяльності організації, що базується на передових наукових підходах і практичних методах і здійснює ефективний процес прийняття та реалізації конкурентоспроможних рішень. Система управління – головний засіб розроблення і практичного здійснення загальної програми управління розвитком організації.

**Ситуаційний підхід** – підхід, що орієнтований на вивчення конкретної ситуації на процес управління. Допускає, що ефективність конкретного управління

істотно залежить від його відповідності саме даній конкретній ситуації.

**Стан об'єкта** – унікальне поєднання ознак.

**Скорочення стратегія** – стратегія, що передбачає різноманітні варіації перегруповання (у бік скорочення) бізнесу фірми для підвищення його ефективності: скорочення витрат, скорочення бізнесу, «швидкого успіху», ліквідацію.

**Споживачі** – індивіди, домашні господарства, організації, інститути-посередники та державні установи, що одержують товари, пропоновані іншими організаціями.

**Спеціалізації стратегія** – стратегія диференціації, суть якої полягає в тому, що на ринку пропонується виріб підвищеної якості для визначеного сегмента ринку за відносно високою ціною.

**Стабілізації стратегія** – стратегія, що передбачає підтримку існуючих видів діяльності.

**Стагнація** – стан економіки, соціального розвитку суспільства, коли застійні явища, падіння виробництва поєднуються зі зростаючим безробіттям, зростанням цін (інфляцією), зниженням життєвого рівня народу, соціальною напруженістю в країні.

**Стимулювання персоналу стратегія** – довгострокова політика мотивації високоефективної діяльності персоналу фірми.

**Стратегії формування** – обрання курсу дій (зокрема щодо розподілу ресурсів), необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей фірми, підприємства, бізнесу відповідно.

**Стратегічна зона господарювання (СЗГ)** – окремий сегмент зовнішнього оточення, на який фірма має або бажає отримати вихід: це може бути і галузь, і ринок, і вид діяльності, і бізнес, і його сектор тощо. Зокрема, поняття СЗГ окреслює (охоплює) галузі, серед яких фірма обирає ті

чи інші види діяльності. Деколи СЗГ розглядають як окремі продуктово-ринкові сегменти. СЗГ (*синоніми – стратегічні одиниці бізнесу, стратегічні підрозділи бізнесу, стратегічні господарські підрозділи тощо*) можуть охоплювати один продукт або декілька продуктів, які задовольняють схожі потреби. Для спеціалізованих підприємств СЗГ – це сектори бізнесу, для диверсифікованої компанії – це окремі господарські підрозділи. В організаційній структурі управління підприємства виділяють окремі підрозділи, відповідальні за стратегію в СЗГ – так звані стратегічні господарські центри (СГЦ).

**Стратегічна зона ресурсів (зона стратегічних ресурсів)** – сукупність сировинних, енергетичних, матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсів, що дозволяють сформувати і реалізувати товарно-ринкову стратегію фірми.

**Стратегічне планування** – формалізований опис процесу реалізації стратегічної мети організації (фірми, підприємства).

**Стратегічне позиціонування фірми** – визначення (виділення) стратегічних зон господарювання (СЗГ), у яких фірма діятиме в майбутньому, та з'ясування стратегічних конкурентних позицій фірми в обраних СЗГ за окресленою системою параметрів (наприклад, перспективи зростання попиту, змін рентабельності, нестабільності, наявність факторів успіху тощо).

**Стратегічні програми** – завдання для окремих функціональних сфер підприємства (НДДКР, виробництва, збуту, матеріально-технічного забезпечення і складського господарства, управління тощо), де ця стратегія буде впроваджуватися.



**Стратегічні рішення** – рішення, що стосуються вибору сфери (галузі) діяльності фірми та пошуку нових напрямів (ринків) її розвитку в майбутньому.

**Стратегічний контроль** – діяльність зі з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії приводить до досягнення мети та місії фірми. Стратегічний контроль насамперед спрямовується на обмеження міри ризику шляхом відбору і виділення ненадійного фактора та попередження можливості його включення в стратегію, що реалізується, а також на те, щоб оперативно інформувати про загрози з боку зовнішнього оточення фірми, яке постійно змінюється в ринковій і, тим більше, перехідній економіках. Елементи системи стратегічного контролю: *стратегічний контроль передумов* – повинен передбачати безперервну перевірку актуальності передумов, що були прийняті під час формулювання стратегії та забезпечити отримання інформації про можливі загрози та виникнення ризику. Він полягає в постійному спостереженні за зовнішнім оточенням і внутрішньою структурою підприємства; *стратегічний контроль реалізації* розпочинається з моменту початку реалізації обраної стратегії. Його метою є перевірка у попередньо визначений час показників, що характеризують міру реалізації стратегії, і формулювання пропозицій, спрямованих на покращання фактично досягнутих показників, а в ситуації виникнення загроз – на зменшення шкідливих впливів.

**Стратегічний нагляд** – нагляд за кризовими ситуаціями, в яких може опинитися підприємство. Систему стратегічного нагляду формують об'єднані в єдину мережу контроль передумов і контроль реалізації стратегії.

**Стратегічний план** – комплексний документ, у якому дається формалізований опис реалізації стратегічної мети організації (фірми, підприємства). За рівнем управління розрізняють стратегічні плани всієї фірми й окремих

підприємств, які входять до її складу: *генеральний стратегічний план фірми* характеризує основне призначення фірми, її мету та стратегії; *план розвитку фірми* уточнює генеральний план і визначає (окреслює) перспективи вдосконалення виробництва, перехід на випуск нової продукції, застосування нової технології. Є орієнтиром для формування плану диверсифікації, ліквідаційного плану і плану НДДКР; *стратегічний план підприємств* фірми охоплює питання співвідношення та включення стратегії підприємства до плану розвитку фірми; освоєння нових видів або нових сфер діяльності для діючих підприємств; повної перебудови господарських процесів певного підприємства фірми.

Стратегія-система дій, рішень і заходів, спрямованих на перспективу, на отримання результатів у перспективі.

Стратегія лідерства за витратами – досягнення більш низьких витрат на виготовлення виробів, які знаходяться у виробництві, порівняно з конкуруючими фірмами без зниження якості, що дає можливість фірмі ефективно конкурувати на ринку даних виробів, оскільки вона здатна пропонувати продукцію за більш низькими цінами.

**Стратегія підприємства (синоніми – бізнес-стратегія, ділова стратегія, конкурентна стратегія, стратегія конкурентоспроможності)** – стратегія незалежної вузько-спеціалізованої господарської організації (фірми-підприємства, однобізнесового підприємства) або самостійного господарського підрозділу в межах диверсифікованої фірми, стосується конкретного виду діяльності (бізнесу) і спрямовується на забезпечення сильної довгострокової конкурентної позиції в даній (одній, специфічній) сфері діяльності мультибізнесової фірми (або однобізнесової фірми, фірми-підприємства в цілому). Стратегію підприємства (бізнес-стратегію, ділову стратегію) можна трактувати як *конкурентну стратегію*,

або *стратегію конкурентоспроможності*, яка повинна визначати шляхи забезпечення успішної довгострокової діяльності в одній специфічній сфері бізнесу або однопрофільного бізнесу.

**Стратегія розвитку фірми у сфері «продукт – ринок»** – стратегія, суть якої полягає у входженні на нові в географічному аспекті ринки або на нові сегменти (щодо клієнтів) уже існуючих ринків, що свідчить лише про розширення існуючої сфери діяльності підприємства. Ця стратегія (розвитку ринку) є порівняно дешевою і неризикованою стратегією. Розрізняють такі альтернативні напрями стратегії розвитку фірми у сфері «продукт – ринок»: *проникнення на ринок* або *посилення позицій на ринку* – має на меті збільшення продажу виробів, які на сьогодні вже випускаються фірмою; *розвитку ринку* – полягає в таких діях фірми, які спрямовуються на збільшення продажу продуктів, що випускаються фірмою на нових ринках; *розвитку продуктів* – полягає в модифікації і вдосконаленні існуючих продуктів або створенні нових, які виконуватимуть подібні функції; *диверсифікації* – полягає в організації виробництва нових продуктів і проникненні на нові ринки (за типом продукції).

**Стратегія фірми (структура)** – матриця, організована за ієрархічним принципом, що охоплює альтернативні стратегії за кожним напрямом розвитку бізнесу фірми, так звані *бізнес-стратегії*, які, у свою чергу, передбачають власні функціональні стратегії, що в сумі (в синергетичному взаємозв'язку, взаємодії) формують функціональні стратегії фірми в цілому.

**Стратегія** – це якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, що їй необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів.

**Стратегія корпорації** – це ділова концепція організації на задану стратегічну перспективу, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій, що здатні реалізувати дану концепцію і забезпечити організації конкурентні переваги в досягненні цілей. Найбільш важливий елемент корпоративної стратегії – це відповідь на питання: як вести конкурентну боротьбу? Вирішальний елемент корпоративної стратегії – цільова орієнтація всього комплексу ресурсів організації. У кінцевому підсумку, корпоративна стратегія конкретної організації зводиться до системи її конкурентних переваг.

**Стратегічне планування** – набір (вибір) конкретних дій і рішень, що починаються керівництвом і ведуть до реалізації стратегій, що забезпечують організації досягнення поставлених цілей.

**Стратегічне управління** – підсистема менеджменту комерційної організації, що здійснює весь комплекс конкретних робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації та контролінгу стратегії організації.

**Стратегічний контролінг** – координація функцій стратегічного аналізу цілепередбачення, планування і корекції стратегії; здійснення контролю за функціонуванням усієї системи в цілому; розвиток підсистеми інформаційного забезпечення.

**Стратегічний менеджмент** – синонім терміна «стратегічне управління підприємством».

**Стратегія управління персоналом** – підсистема корпоративної стратегії, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

**Структура галузі** – сукупність економічних і технологічних факторів, які визначають характер

конкуренції в галузі; формується діяльністю постачальників, споживачів, конкурентів, владою, нових фірм, зникненням фірм.

**Структура організації** (організаційна структура) – сукупність методів поділу процесу праці на конкретні робочі завдання і координація їх виконання.

**Технологічна стратегія** – комплекс стратегічних рішень, що визначають технологічний тип підприємства, а саме тип його технологічної динаміки.

**Технологічний розрив** – період переходу від однієї до іншої технології.

**Технологія** – це сукупність способів перетворення ресурсів у продукцію і процесів, що супроводжують ці перетворення.

**Товар** (продукт) – узагальнювальний термін, що використовується для визначення як матеріальних благ, так і послуг.

**Товарно-матеріальні запаси** – матеріали, напівфабрикати чи готові товари, що зберігаються в очікуванні попиту з боку покупців і є частиною ланцюжка постачань, що починається закупівлями сировини і закінчується кінцевим споживанням (чи переробкою відходів).

**Товарна стратегія (ТС)** – довгострокова політика формування потенційних ринків товарів та послуг, що відповідають місії фірми. ТС визначає (показує) найбільш привабливі для фірми ринки (як напрями діяльності, як СЗГ) і має на меті формування такого набору напрямів діяльності (СЗГ), який забезпечить гнучкість фірми в зовнішньому середовищі.

**Товарно-ринкова стратегія** – комплекс стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, асортимент, обсяг продукції, а також способи її (продукції) реалізації.

**Удосконалення стратегія** – стратегія диференціації, що стосується ситуації, в якій удосконалений продукт фірми стає поміченим і позитивно оціненим усім ринком або його значною частиною (наприклад, програмні продукти від Microsoft, автомобілі марки BMW тощо).

**Управління підприємством стратегія** - комплекс стратегічних рішень щодо типів та варіантів організації системи управління бізнесом.

**Фінансова стратегія (стратегія поведінки фірми на фінансових ринках)** – довгострокова політика щодо шляхів та способів мобілізації додаткових фінансових ресурсів, які спрямовуються як на інвестиції, так і для вирішення поточних фінансових завдань фірми.

**Фінансово-інвестиційна стратегія** – сукупність стратегічних рішень, що стосуються вибору джерел залучення коштів і встановлюють пріоритетність їх використання.

**Фірма** (*синонім – підприємство*) – складна багатофункціональна система (структурно організований комплекс елементів (об'єктів), які мають певні якості, ознаки цілісності та відповідний набір зв'язків), *структуризована* за певними ознаками (функціональними, відтворювальними, ієрархічними, організаційно-економічними та іншими), яка одночасно, в інтегрованій цілісності (в інтегрованому поєднанні), як організаційно-економічна форма існування національної економіки на мікрорівні є: елементом господарського механізму; суб'єктом господарювання (бізнесу); формою організації підприємництва (бізнесу); способом (моделлю) формування і реалізації прибутку; організаційно-економічним механізмом (інструментом) трансформації ресурсів у продукти; суб'єктом відтворення; об'єктом управління (внутрішнього і зовнішнього); суб'єктом конкуренції; формою (у тому числі агентською – для

корпорацій) реалізації відносин власності на ресурси, продукти і доходи. *Стратегію фірми* потрібно розглядати як сукупність стратегій, сформованих на різних рівнях організаційно-економічної структури (ієрархії) фірми, об'єднаних у єдину систему.

**Фокусування (концентрації) стратегія** - стратегія, що полягає у задоволенні попиту певного кола споживачів за рахунок концентрації (фокусування) зусиль (уваги) на обраному сегменті ринку після того, як попередньо будуть з'ясовані всі ринкові ніші (тобто виявлені всі існуючі на ринку ніші).

**Фрагментована галузь** - галузь бізнесу, що характеризується великою кількістю конкурентів, а отже, відсутністю, ринкових лідерів із переважаючими частками ринку чи загальним купівельним визнанням. Наприклад, ресторанний бізнес, торгівля нафтопродуктами, авторемонтний бізнес, будівельний бізнес, медобслуговування, роздрібна торгівля, готельний бізнес, одяг тощо. Причини, що визначають фрагментарність галузі, можуть бути такими: низькі вхідні бар'єри в бізнес; відсутність економії від ефекту масштабів виробництва; потреба з боку покупців звичайної продукції у відносно малих кількостях; локальний характер ринку (авторемонтний бізнес, будівництво, медобслуговування тощо); різноманітність та великий розмір ринкового попиту (ресторанний бізнес, одяг, транспортні послуги тощо); відносна новизна галузі бізнесу для монополізації ринку; значні транспортні витрати і відтак обмеження радіуса ефективного обслуговування підприємства; місцеві правила ведення бізнесу тощо. Для підприємств, що функціонують у фрагментарних галузях, доцільною є концентрація на чітко визначеній ринковій ніші чи купівельному сегменті. Узагальненими конкурентними стратегіями для підприємств у фрагментарних галузях є:

стратегія стандартизації (доцільна в ресторанному бізнесі, для роздрібно́ї торгівлі); мінімізація витрат; вертикальна інтеграція; спеціалізація на визначеному виді продукції чи секторі бізнесу (наприклад, у галузі авторемонтного бізнесу на ремонті двигунів, трансмісії, ходової частини, кузовних робіт тощо); спеціалізація за типом клієнтів-покупців; орієнтація на обмежений географічний регіон.

**Франчайзинг** – надання інтегрованому підприємству прав на користування брендом, ноу-хау, матеріально-технічними ресурсами.

**Функціональна стратегія (ФС)** – система стратегічних рішень щодо конкретної функції фірми, господарського процесу на підприємстві фірми в межах економічної стратегії фірми; стратегія кожного функціонального підрозділу (напрямку) бізнес-одиниці (підприємства) фірми. ФС розробляють для кожного функціонального підрозділу (напрямку) фірми і підприємства (як певної сфери діяльності фірми): виробництва, НДДКР, маркетингу, фінансів, кадрів, системи управління, інвестицій тощо.

**Центри оцінки** – організації, що надають багатофункціональні програми, розроблені для визначення кола кандидатів на заміщення вакантних посад і претендентів на просування кар'єрними сходами.

**Цілі глобальні** – загальні цілі організації, є фундаментом, місією фірми та її глобальною стратегією; довгострокові цілі, що підпорядковані місії фірми.

**Цілі локальні** – сукупність взаємодоповнювальних цілей, реалізація яких спрямована на досягнення глобальних цілей.

**Ціноутворення стратегія** – лінія цінової довгострокової політики (поведінки) підприємства на тих чи інших сегментах ринку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ І РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.91 № 698-ХІІ із змінами і доповненнями.
2. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 № 1576-ХІІ із змінами і доповненнями.
3. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 № 887-ХІІ із змінами і доповненнями.
4. 7 нот менеджмента. – [5-е изд., доп.] – М. : ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО», 2002. – 656 с.
5. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
6. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. / Р. Акофф - М. : Прогресс, 1985.
7. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации / Р. Л. Акофф . [пер. с англ.]. – М. : Прогрес, 1985.
8. Алексева М. М. Планирование деятельности фирмы : учебно-метод. пособ. / М. М. Алексева – М. : Финансы и статистика, 2001. – 248 с.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф – СПб. : ПитерКом, 1999.– 416 с.
10. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под ред. Л. И. Евенко; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989.
11. Аренков И. А. Бенчмаркетинг и маркетинговые решения. / И. А. Аренков, Е. Г. Багиев.– СПб : Изд-во СПбУЭФ, 1997.
12. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб./ Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко .– К. : Знання, 2011.– 236 с.

13. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебник. / Л. Е. Басовский – М. : ИНФРА-М, 2004. – 260 с.

14. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства: навчальний посіб. / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний.– К. : Лібра- К, 2010.– 298 с.

15. Бородин А. Этапы формирования стратегического потенциала / А. Бородин // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 6. – С.95-97.

16. Бушуева Л. И. Методы прогнозирования объема продаж: [Электронный ресурс] / Л. И. Бушуева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – Режим доступа до журн.: <http://dis.ru/library/market/archive/2002/1/47.html>.

17. Бэкон Ф. Великое восстановление наук, Новый Орман (Бэкон Ф. Сочинения: в 2 томах. Т. 1.– М. : Мысль (Философское наследие), 1971.–590 с.

18. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібн. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко; за ред. В. О. Василенко. – [вид. 2-ге, виправл. і доп.] – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.

19. Вачугов А. Д., Веснин В. Р. Стратегия планирования. Основы менеджмента и рынка / А. Д. Вачугов, В. Р. Веснин // Социально-политический журнал. – 1993. – № 8.– С.93-101.

20. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / пер. с англ. / Х. Виссема – М. : Издательство «Фин-пресс», 2000. – 272 с.

21. Виханский О. С. Менеджмент: учебник – 3-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2003.– 528 с.

22. Владимірова Л. П. Прогнозирование и

планирование в условиях рынка: учебное пособие.- 2-е изд., перераб. и доп. / Л. П. Владимирова – М. : Издательский Дом «Дашков и Ко», 2001.– 308 с.

23. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посібник. / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький.– Чернівці : Рута, 2006.– 298 с.

24. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.

25. Головки В. І. Фінансово-економічна діяльність підприємств: контроль, аналіз і безпека / В. І. Головки, А. В. Мінченко, В. М. Шаманська. – К. : ЦНЛ, 2006. – 280 с.

26. Гольдштейн Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент: учебное пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004. – 267 с.

27. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П. Л. Гордієнко.– Київ : Алерта, 2006.– 404 с.

28. Господарський кодекс України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до видання: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15&chk=4/UMfPEGznhheyB.ZitusiN3HI4aUs80msh8Ie6>.

29. Грабовецький Б. Є. Економічне прогнозування і планування: навч. посіб. / Б. Є. Грабовецький. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.

30. Громенкова С. В. Стратегическое управление : Курс лекций. – Донецк, 2002.–183 с.

31. Стратегическое планирование. Планирование реализации стратегии. [Електронний ресурс]. Режим доступа: [http://studopedia.ru/view\\_menedjment.php?id=3](http://studopedia.ru/view_menedjment.php?id=3).

32. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: учебное пособие./ П. Друкер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2000. – 272 с.

33. Друкер П. Управление, нацеленное на результат / П. Друкер. – М., 1992.

34. Ендовицкий Д. А. Системный подход к анализу финансовой устойчивости коммерческой организации / Д. А. Ендовицкий, А. В. Ендовицкая. // Экономический анализ: теория и практика. – 2005.– № 6 (39). – С. 2- 7.

35. Ефремов В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Hofer\Schendel / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998.– № 2. – С. 89-96.

36. Завьялов П. С. Конкурентоспособность и маркетинг / П. С. Завьялов // Российский экономический журнал. – 1995. – № 12. – С. 51 – 54.

37. ЗАО «Завод Тамбовполимермаш» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tambovpolimer.ru/katalog/5/>.

38. ЗАО «НОРНАТ». Официальный веб-сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nornat.ru/index.php>.

39. Зозулев А. Методы анализа товарного портфеля компании [Электронный ресурс] / А. Зозулев. – Режим доступа: <http://www.speakup.ua/index.phtml?m=5&mm=138&l=>.

40. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: уч. пособ. / А. Т. Зуб – М. : Аспект Пресс, 2002.– 415 с.

41. Идрисов А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А. Б. Идрисов, С. В. Картышев, А. В. Постников . – [2-е изд.] – М. : Филинь, 1996.

42. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.

43. Карпов В. А. Маркетинг: прогнозування кон'юнктури ринку: навч. посіб. / В. А. Карпов,

- В. Р. Кучеренко. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2001. – 215 с.
44. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. / В. С. Катькало – СПб.ГУ, 2007.
45. Кинг У. Системный анализ и целевое управление. / У. Кинг, Д. Клиланд.– М. : Прогресс, 1974.
46. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная деятельность./ У. Кинг, Д. Клиланд.– М. : Наука, 1984.
47. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і допов.– К. : Знання, 2010. – 406 с.
48. Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Д. Клиланд. - М. : Прогресс, 1982.
49. Стратегія підприємства: навч. посіб. / П. Г. Клівець – К. : Академвидав, 2007.-320 с.
50. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник. 2-е вид., стереотипне. / О. І. Ковтун – Львів : Новий світ, 2000.– 388 с.
51. Концепция стратегической бизнес единицы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.erudition.ru/referat/ref/id.49436\\_1.html](http://www.erudition.ru/referat/ref/id.49436_1.html).
52. Корпоративный менеджмент: опыт России и США / В. И.Шейн, А. В.Жуплев, А. А. Володин; рук. авт. кол. В. И. Шейн. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. –280 с.
53. Котлер Ф. Основы маркетинга : учебник / Ф. Котлер. — М.–СПб. – К. : Вильямс, 2005. – 656 с.
54. Лапыгин Ю. Н. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании: практ. пособие/ Ю. Н Лапыгин, Д. Ю Лапыгин.– 2-е изд., испр.– М. : Издательство «Омега-Л», 2009.–350 с.
55. Лейк Н. Практикум по стратегическому планированию.– М. : Поколение, 2006.– 304 с.

56. Лисичкин В. А. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс./ В. А. Лисичкин, М. В. Лисичкина.– М. : Изд. центр ЕАОИ, 2007.– 329 с.

57. Любанова Т. П. Стратегическое планирование на предприятии: учебное пособие. / Т. П. Любанова и др.– М. : Издательство «ПРИОР», 2001.

58. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия : учеб. пособие / Ляско В. И. – М. : Экзамен, 2005.

59. Мандрица И. И. Совершенствование теоретико-методических основ управления организациями по стадиям жизненного цикла: дисс... канд. экон. наук : 08.00.05 / И. И Мандрица. – Ставрополь, 2007. – 197 с.

60. Маркова В. Д Стратегический менеджмент: курс лекций. / В. Д. Маркова. С. А. Кузнецова.– М. : ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.–288 с.

61. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / пер. с англ. / А. Г. Маслоу – 3-е изд.– СПб. : Питер, 2003.–392 с.

62. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело ЛТД, 1992.

63. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации пер. с англ.; / ред. Ю. М. Каптуревский. / Г. Минцберг – СПб. : Питер, 2001.– 512 с.

64. Минцберг Г. Альстрэд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. / Г. Минцберг, Б. Альстред, Дж. Лэмпел. – СПб. : Из-во «Питер», 2000.

65. Минцберг Г. Стратегический процесс. / Г. Минцберг, Дж. Б. Куин, С. Гошал.– СПб. : Из-во «Питер», 2001.

66. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. / Б. М. Мізюк – Львів : Магнолія, 2009.– 544 с.

67. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: підручник. /

Б. М. Мізюк – 2-ге вид., перероб. і допов. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.

68. Модульная программа для менеджеров. Модуль 7. Управление инновациями / В. Н. Гунин, В. П. Баранчеев, В. А. Устинов, С. Ю. Ляпина. – М. : Инфра-М, 2000. – 256 с.

69. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та напрямки розвитку. / А. П. Наливайко – К. : КНЕУ, 2001.– 227 с.

70. Немцов В. Д. Стратегический менеджмент. / В. Д. Немцов – К. : ТОВ УВПК, 2001.– 559 с.

71. Одегов Ю. Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю. Г. Одегов, В. Б. Бычин, К. Л. Андреев / Под ред. Н. А. Иванова. – Саратов : изд-во : Саратов. – 1991.

72. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. – СПб. : Издательство ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 408 с.

73. Пареная В. А. Экспресс-оценка вероятности банкротства предприятия [Электронный ресурс] / В. А. Пареная, И. А. Долгалев // Аудит и финансовый анализ. – 2002. – №2. – Режим доступа к журн.: <http://www.auditfin.com/fin/2002/2/grarenaua/grarenaua.asp>.

74. Петров А. Н. Методология выработки стратегии развития предприятия. / А. Н. Петров – СПб. : Издат. СПбУЭФ, 1992.

75. Поделинская И. А., Бянкин М. В. Стратегическое планирование: учебное пособие / И. А. Поделинская, М. В. Бянкин. – Улан-Уде: Издательство ВСГТУ, 2005. – 55 с.

76. Попов С. П. Стратегическое управление. 17-я модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 4.– М. : Инфра-2000.– 304 с.

77. Примеры формулирования миссии. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://profmeter.com.ua/content/artices/105/393/>.

78. Рыбальченко И. Практические методы разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации [Электронный ресурс] / И. Рыбальченко // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2006/kita/sosnova/library/art3.htm>.

79. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – [6-е изд. перераб. и доп.] – Мн.: Новое знание, 2001. – 704 с.

80. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. / М. Г. Саєнко – Тернопіль: Економічна думка, 2006.–390 с.

81. Смирнова Г. А. Инновационный потенциал предприятия, его оценка и методы реализации / Г. А. Смирнова., М. Н. Титова, Е. П. Мазур // Инновации. – 2001. – № 7.

82. Статистичний збірник «Україна в цифрах у 2008 році» від 30.11.2009 [Електронний ресурс] // Державний комітет статистики України. – Режим доступу: [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua).

83. Статистичний щорічник України за 2007 рік / [За заг. ред. О. Г. Осауленка]. – К.: Державний комітет статистики, Консультант, 2008. – 573 с.

84. Статистичний щорічник України за 2008 рік / [За заг. ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Державний комітет статистики, Консультант, 2009. – 663 с.

85. Стейкхолдер. Вікіпедія. <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D1%E2%E9%EA%E5%E6%E4%E5F0>.

86. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2008. — 480 с.

87. Стратегический менеджмент/ под ред. Петрова А .Н. – СПб. : Питер,2005. – 496с.



88. Стратегическое планирование / под ред. Е. А. Уткина. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Изд-во «ЭКМОС», 1998. – 440 с.

89. Стратегия и планирование. Учебник/ Д. Хассе – СПб., 2001.

90. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магонець та ін.– К. : Знання, 2011.– 389 с.

91. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. Інформаційно-аналітичні матеріали: світовий досвід та вітчизняна практика забезпечення розвитку інноваційної діяльності : до парламентських слухань на тему // Економіст. – 2009. – № 6. – С. 18-27.

92. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2004. – 344 с.

93. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум. Навчальний посібник. / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль: Карт-бланш, К. : Кондор, 2008.– 287 с.

94. Томпсон А. Экономика фирмы/ Пер.с англ. / А. Томпсон , Дж. Формби – М. : ЗАО «Изд-во БИНОМ», – 1998. – 544 с.

95. Томсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд. Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.– 576 с.

96. Учитель Ю. Г. SWOT-анализ и синтез – основа формирования стратегии организации / Ю. Г. Учитель, М. Ю. Учитель. – М. : Либроком, 2010.– 244 с.

97. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа «Интел-синтез»,

1997.

98. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник. 4-е изд. / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2003.– 400 с.

99. Форд Г. Сегодня и завтра. / Г. Форд. – М. : Финансы и статистика. 1992.

100. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. / З. Є Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004.–699 с.

101. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посібник. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська.– К. : КНЕУ, 1999.–384 с.

102. Школа В. Ю. Економічні основи прогнозування життєвого циклу екологічних інновацій: дисс. ... канд. екон. наук : 08.00.06 / В. Ю. Школа. – Суми. – 2008. – 222 с.

103. Тоффлер Э. Шок будущего. / Э. Тоффлер. – М. : АСТ, 2001.-560 с.

104. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. / П. І. Юхименко.– К. : ЦУЛ, 2011.– 488 с.

105. Allison G. Essence of decisions: exploring the cuban missile crisis. / G. Allison. – Boston, 1971.

106. Altman Edward I. Financial Ratios, Discriminate Analysis and the prediction of Corporate Bankruptcy [Електронний ресурс] / E. I Altman. – Режим доступу до видання: [http://www.defaultrisk.com/\\_pdf6j4/Financial\\_Ratios\\_Discriminant\\_Anlyss\\_n\\_Prctdn\\_o\\_Crprt\\_Bnkrptc.pdf](http://www.defaultrisk.com/_pdf6j4/Financial_Ratios_Discriminant_Anlyss_n_Prctdn_o_Crprt_Bnkrptc.pdf).

107. Chandler A. D. Strategy and Structure/ A. Chandler in the History of Industrial Enterprises.- Cambridge, Mass, MIT, Press, 1962.

108. Нах А. С. Majluf The Strategy Concept and Proses. / A. С. Нах. – A Pragmatic Approach, 2 nd ed Prentic-Hall, 1997.

109. Hax A. C. The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy PDF. / A. C. Hax. – Springer, 2010. – 245 p.
110. Porter M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy / M. E. Porter. // Harvard Business Review. – 2008/ – №1. – p. 86.
111. Mintzberg H. Power in and around organizations. / H. Mintzberg. – N.Y., 1983.
112. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. / E. Penrose. - Oxford: Oxford University Press. – 1995. – 208 p.
113. Porter M. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. / M. Porter. – N.Y., 1985.
114. Steiner G. A. Strategic Planning: What Every Manager Must Know. / G. A. Steiner. – NY, Free Press, 1979.
115. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
116. Економічна енциклопедія: у трьох томах. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000 – Т.1 – 864 с.
117. Кравчук О. М. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навчальний посібник. / О. М. Кравчук, В. П. Лещук. – Київ : «Центр учбової літератури». – 2010. – 504 с.
118. Орлов А. И. Прикладная статистика./ А. И. Орлов. – М. : Экзамен, 2006. – 671 с.
119. Орлов А. И. Теория принятия решений. / А. И. Орлов. – М. : Экзамен, 2006. – 576 с.
120. Орлов А. И. Эконометрика / А. И. Орлов. – М. : Экзамен, 2004 – 576 с.
121. Орлов А. И. Устойчивость в социально-экономических моделях / А. И. Орлов. – М. : Наука, 1979. - 296 с.
122. Орлов А. И. Задачи оптимизации и нечеткие переменные./ А. И. Орлов. – М. : Знание, 1980. - 64 с.
123. Ильин А. И. Планирование на предприятии: учебник / Ильин А. И. – Мн. : Новое знание, 2003.

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Порівняння методів матричного аналізу

Назва методу	Особливості	Переваги	Недоліки
Матриця Ансоффа	Розмірність 2x2 з координатами «новизна продукту – новизна ринку». Передбачає чотири стратегії розвитку підприємства на окремих ринках	Наочність та простота застосування	Орієнтація лише на зростання. Неможливо застосовувати для товарів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу
Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ)	Розмірність 2x2 розглядає товар на різних стадіях життєвого циклу: вихід на ринок, зростання, зрілість і спад у координатах «темпи зростання ринку – відносна частка ринку»	У розрізі НДДКР ця матриця наочно демонструє фінансування перспективних розробок за рахунок прибутків, отриманих від товарів, що знаходяться на стадії зростання	Може застосовуватися лише у тому разі, якщо всі стратегічні зони господарювання знаходяться на однаковому життєвому циклі
Матриця «Дженерал електрик–МакКінзі»	Розмірність 3x3. На відміну від матриці БКГ по осі абсцис використовується динамічний показник – зміна рентабельності	Використання по осі абсцис динамічного показника дозволяє застосовувати її в усіх фазах циклів попиту і технології у найрізноманітніших умовах конкуренції	Статичність моделі. Дуже загальний характер рекомендацій

Продовження табл. А.1

<b>Назва методу</b>	<b>Особливості</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Матриця Артура Д. Літла	Розмірність 4x5. Координати «життєвий цикл галузі – становище стосовно конкурентів»	Кожен бізнес аналізується окремо відповідно до стадії життєвого циклу. Повна картина бізнес-портфеля	Надаються стратегічні рекомендації лише для тієї стадії життєвого циклу, на якій знаходиться бізнес
Матриця Хофера	Аналізується бізнес-набір на рівні корпорації. Визначається один із можливих варіантів: набір зростання, набір прибутку, урівноважений набір (зростання та прибутку)	Можливість застосування широкого набору показників, на основі яких виконується побудова матриці	Неможливість застосування для окремих видів бізнесу

Складено за матеріалами [91; 92]

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Можливість практичного застосування найбільш поширених методів прогнозування життєвого циклу продукції підприємства

Назва групи методів	Характеристика	Сфера застосування	Обмеження щодо застосування
<b>I Евристичні (експертних оцінок)</b>	Одержання та узагальнення думок фахівців	Недостатність або відсутність масиву даних щодо об'єкта прогнозування, обмеженість фінансових ресурсів та часу	Оцінки експертів необхідно додатково зважувати та визначати узагальнену думку
1. Індивідуальні	Судження окремих фахівців з певного напрямку досліджень	Відносно прості прогнози за нестачі фінансових ресурсів та часу	Необхідність залучення експерта, що добре розуміється на об'єкті прогнозу, суб'єктивний характер рішення
2. Колективні	Збір думок групи фахівців та їх узагальнення з метою підвищення об'єктивності прогнозу	Прогнозування явищ, оцінки щодо яких важко формалізувати	Необхідність залучення висококваліфікованих експертів, що глибоко знаються на проблемі, узгодження їхніх думок
<b>II. Метод історичних аналогій та прогнозування за зразком</b>	Аналіз розвитку існуючих систем й таких, що існували для визначення можливих тенденцій розвитку системи іншого покоління	Застосовують у розвитку наявності об'єктів, що можуть бути аналогами об'єкта прогнозування	Потреба у врахуванні додаткових факторів впливу на систему, що не спостерігалися в алогічній ситуації. Наявність аналога

Продовження табл. Б.1

Назва групи методів	Характеристика	Сфера застосування	Обмеження щодо застосування
<b>III. Формалізовані</b>	Об'єктивні методи прогнозування, що спираються на формалізовані критерії	Застосовуються за наявності достатнього обсягу аналітичних даних; за необхідності отримання об'єктивної оцінки	Точність прогнозу залежить від якості масиву даних та коректності їх використання у конкретних моделях прогнозування
1. Статистичні методи	Прогнозування на основі статистичного аналізу масиву інформації	Короткострокове прогнозування на більш пізніх етапах ЖЦ	Не враховується «старіння» даних; більшою мірою якісний прогноз через недостатню достовірність кількісних оцінок
<i>а) Моделі екстраполяції</i>	Перенесення закономірностей розвитку об'єкта у минулому та сьогоденні на майбутнє	Коротко- та середньострокове прогнозування за наявності статистичних даних та обмеженості у часі	Не враховується зміна впливу зовнішніх факторів; обмеження терміну прогнозу обсягом вхідної інформації; суб'єктивізм у виборі типу прогнозовної кривої
<i>б) Методи економічного аналізу</i>	Поділ системи на складові та аналіз їх розвитку за наявних тенденцій	Середньо- та довгострокове прогнозування ринкових змін. Виявлення взаємозв'язку між елементами складної системи	Усереднений характер оцінок, необхідність проведення уточнювальних розрахунків

Продовження табл. Б.1

Назва групи методів	Характеристика	Сфера застосування	Обмеження щодо застосування
2. Методи моделювання	Синтез-аналіз кількісних і якісних даних	Прогнозування ринкових процесів із різним часовим горизонтом	Складність побудови моделей; певний суб'єктивізм при оцінках взаємозв'язків між показниками; потребують значного ресурсного забезпечення
<i>а) Економіко-математичні моделі</i>	Дослідження моделі розвитку системи з урахуванням впливу основних факторів мікрота макросередовища	Коротко-, середньо-, довгострокове прогнозування; прогнозування термінів виконання складних проектів	Спираються лише на статистичні залежності; недостатньо повно враховують вплив факторів зовнішнього середовища
<i>б) Математичні моделі біологічного розвитку</i>	Проведення аналогії між розвитком економічних систем та біологічним розвитком	Застосовуються під час прогнозування процесів, що тісно пов'язані із суспільством	Не завжди динаміка ринкових процесів може знайти відображення у розвитку біологічних систем

Складено на основі [102]



## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - Зміст інтегральних показників оцінки ймовірності банкрутства

<p><b>Модель Альтмана (на основі дослідження українських підприємств)</b></p> $Z = 0,131x_1 + 0,258x_2 + 0,57x_3 + 0,003x_4 + 0,038x_5$
<i>x<sub>1</sub> – власний обіговий капітал / сума активів</i>
<i>x<sub>2</sub> – чистий прибуток / сума залученого капіталу</i>
<i>x<sub>3</sub> – обігові активи / короткострокові зобов'язання</i>
<i>x<sub>4</sub> – балансова вартість власного капіталу / позиковий капітал</i>
<i>x<sub>5</sub> – обсяг продажів (виручка) / сума активів</i>
<p><b>Модель Спрінгейта</b></p> $Z = 1,03x_1 + 3,07x_2 + 0,66x_3 + 0,4x_4$
<i>x<sub>1</sub> – робочий капітал / сума активів</i>
<i>x<sub>2</sub> – прибуток до сплати податків та процентів / сума активів</i>
<i>x<sub>3</sub> – прибуток до сплати податків / короткострокова заборгованість</i>
<i>x<sub>4</sub> – обсяг продажу / сума активів</i>
<p><b>Модель Таффлера</b></p> $Z = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4$
<i>x<sub>1</sub> – чистий прибуток / короткострокові зобов'язання</i>
<i>x<sub>2</sub> – обігові активи / сума зобов'язань</i>
<i>x<sub>3</sub> – короткострокові зобов'язання / сума активів</i>
<i>x<sub>4</sub> – виручка від реалізації / сума активів</i>
<p><b>Модель R</b></p> $R = 0,838x_1 + x_2 + 0,054x_3 + 0,63x_4$
<i>x<sub>1</sub> – обіговий капітал / сума активів</i>
<i>x<sub>2</sub> – чистий прибуток / власний капітал</i>
<i>x<sub>3</sub> – виручка від реалізації / сума активів</i>
<i>x<sub>4</sub> – чистий прибуток (непокритий збиток зі знаком «-») / витрати</i>

Продовження табл. В.1

<b>Універсальна дискримінантна модель</b> $Z = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6$
$x_1$ – грошовий потік / зобов'язання
$x_2$ – сума активів / зобов'язання
$x_3$ – прибуток / сума активів
$x_4$ – прибуток / виручка від реалізації
$x_5$ – виробничі запаси / виручка від реалізації
$x_6$ – оборотність основного капіталу (виручка від реалізації / сума активів)
<b>Модель Конана і Гольдера</b> $Z = -0,16x_1 - 0,22x_2 + 0,87x_3 + 0,1x_4 - 0,24x_5$
$x_1$ – (дебіторська заборгованість + грошові кошти + короткострокові вкладення) / сума активів
$x_2$ – сталий капітал / сума активів
$x_3$ – процент до сплати / виручка від продажів (нетто)
$x_4$ – витрати на персонал / додана вартість
$x_5$ – прибуток (збиток) від продажів / залучений капітал

Складено за матеріалами [81; 82; 83; 84]

## ДОДАТОК Г

### Зміст стратегії соціально-економічного розвитку Сумської області до 2015 року.

#### **Вступ**

Регіон у системі національного та євроінтеграційного виміру

Цільові орієнтири та пріоритети розвитку продуктивних сил: можливості та обмеження.

#### **Стратегія 1. Розвиток людського потенціалу та соціальної сфери**

1.1. Поліпшення демографічної ситуації та стимулювання здорового способу життя.

1.2. Забезпечення продуктивної зайнятості населення та запобігання безробіттю.

1.3. Підвищення рівня життя і подолання бідності.

1.4. Розвиток соціальної сфери.

1.4.1. Житлово-комунальне господарство.

1.4.2. Торгівля, ресторанне господарство та побутове обслуговування.

1.4.3. Охорона здоров'я.

1.4.4. Освіта.

1.4.5. Культура.

1.4.6. Очікувані результати реалізації стратегії розвитку соціальної сфери.

1.5. Туризм і рекреаційна діяльність.

#### **Стратегія 2. Структурна модернізація економіки, формування сприятливого інвестиційного середовища та інноваційна політика**

2.1. Основні макроекономічні характеристики перспектив розвитку та структурної модернізації економіки області.

- 2.2. Підвищення рівня інвестиційної привабливості.
- 2.3. Інноваційна політика.
  - 2.3.1. Розвиток наукової та науково-технічної діяльності.
  - 2.3.2. Інноваційні трансформації.
  - 2.3.3. Розвиток наукоємних технологій.
- 2.4. Можливості залучення фінансових ресурсів до інвестування економіки.
- 2.5. Підвищення інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів господарювання.
- 2.6. Малий бізнес як елемент структурної модернізації економіки в ринкових умовах.

### **Стратегія 3. Формування високоефективного виробничого комплексу області та підвищення його конкурентоспроможності на основі інноваційних перетворень**

- 3.1. Розвиток промислового комплексу.
  - 3.1.1. Розвиток паливно-енергетичного комплексу.
  - 3.1.2. Пріоритети розвитку машинобудування.
  - 3.1.3. Розвиток хімічного виробництва.
  - 3.1.4. Напрями розвитку деревообробної і целюлозно-паперової промисловості.
  - 3.1.5. Розвиток легкої промисловості.
  - 3.1.6. Харчова та переробна промисловість.
  - 3.1.7. Промисловість будівельних матеріалів.
- 3.2. Транспорт і зв'язок.
- 3.3. Будівельний комплекс.

### **Стратегія 4. Сільське господарство та агропромисловий комплекс**

- 4.1. Пріоритети розвитку сільського господарства в АПК.
- 4.2. Відтворення виробничо-ресурсного потенціалу галузі.

- 4.3. Раціональне використання земель та відтворення родючості ґрунтів.
- 4.4. Розвиток виробничої інфраструктури галузі.
- 4.5. Розвиток інфраструктури продовольчого ринку.

### **Стратегія 5. Нарощування експортного потенціалу та розширення зовнішньоекономічних зв'язків**

- 5.1. Шляхи нарощування експортного потенціалу області.
- 5.2. Розширення зовнішньоекономічних зв'язків з регіонами близького і далекого зарубіжжя. Прикордонне співробітництво.

### **Стратегія 6. Забезпечення раціонального використання природних ресурсів**

- 6.1. Мінеральні ресурси.
- 6.2. Водні ресурси.
- 6.3. Лісові ресурси.
- 6.4. Вторинні ресурси.

### **Стратегія 7. Забезпечення економічної та природно-техногенної безпеки**

- 7.1. Забезпечення економічної безпеки.
- 7.2. Забезпечення природно-техногенної безпеки.

Навчальне видання

**Карпіщенко** Олексій Іванович,  
**Ілляшенко** Костянтин Вікторович,  
**Карпіщенко** Олександр Олексійович

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Навчальний посібник

Дизайн обкладинки Н. О. Кравченко  
Редактор Н. А. Гавриленко  
Комп'ютерне верстання О. О. Карпіщенка

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк.. 26,27. Обл.-вид. арк. 20,70. Тираж 300 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач  
Сумський державний університет,  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.