МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

О. О. Головань
О. М. Олійник
Д. Т. Бікулов
С. В. Маркова
К. В. Сухарева
Є. В. Маказан

СТРАТЕГУВАННЯ ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол №___ від ____

Запоріжжя
2025

УДК 005.5(075.8)
С833

Головань О. О., Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Сухарева К. В., Маказан Є. В. Стратегування та бізнес-аналітика в менеджменті : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 91 с.

Навчальний посібник розроблено відповідно до силабуса дисципліни «Стратегування та бізнес-аналітика в менеджменті». У ньому систематизовано програмний матеріал із ключових тем курсу. Увагу акцентовано на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовищ організації, моделях стратегічного вибору й методах портфельного аналізу. До кожної теми подано перелік базових термінів і понять, запропоновано питання і тести для самоперевірки знань, а також практичні завдання для набуття вмінь і навичок діагностики конкурентного середовища й розробки стратегій організації.

Для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент», які навчаються за освітньо-професійною програмою «Бізнес-адміністрування».

Рецензент
О. С. Верітова, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Відповідальний за випуск
Д. Т. Бікулов, доктор наук з державного управління, завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

ЗМІСТ

ВСТУП……...… 4
Тема 1. Сутність стратегічного управління……..….. 6
Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища організації……...…….. 23
Тема 3. Внутрішнє середовище організації. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства ……..…….. 35
Тема 4. Моделі стратегічного вибору……..... 50
Тема 5. Стратегічна бізнес-аналітика: методи портфельного аналізу…….. 68
ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ТА АКТУАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ…..……. 85
ГЛОСАРІЙ …… 86
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА …….……..….. 88
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА …….…….…… 89

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю та зростаючою конкуренцією, що вимагає від управлінців не лише оперативного реагування, але й здатності до далекоглядного стратегування. Стратегування є невід'ємною складовою ефективного управління в сучасному світі. В умовах великої кількості інформації та складних взаємозв'язків стратегування забезпечує системний підхід до прийняття рішень, допомагає визначити ключові чинники успіху, оцінити ризики й можливості, а також розробити чіткі плани дій для досягнення поставлених цілей.

Дисципліна «Стратегування та бізнес-аналітика в менеджменті» є обов'язковим освітнім компонентом циклу професійної підготовки спеціальності.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Стратегування та бізнес-аналітика в менеджменті» є оволодіння здобувачами вищої освіти сучасними теоретичними основами стратегічного управління, методами розробки й реалізації стратегій підприємства; набуття вмінь використовувати необхідний інструментарій стратегічного управління в конкретній ситуації при ухваленні стратегічних рішень у процесі управління діяльністю та розвитком підприємства.

У цьому курсі розглядаються методи діагностики зовнішнього і внутрішнього середовища організації, моделі стратегічного вибору, матричні моделі й методи оцінювання стратегічного положення організації та портфельного аналізу тощо.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинені набути таких компетентностей:

– здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

– навички використання інформаційних і комунікаційних технологій;

– здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

– здатність створювати й організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

– здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

– здатність до управління бізнес-процесами, їх реінжинірингу та консалтингового супроводу, прийняття обґрунтованих рішень з урахуванням ризиків і викликів сучасного бізнес-середовища.

Вивчення дисципліни «Стратегування та бізнес-аналітика в менеджменті» передбачає набуття програмних результатів навчання, що визначені освітньо-професійною програмою «Бізнес-адміністрування»:

– організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

– вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;

– забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу;

– вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);

– вміти застосовувати інструменти управління та реінжинірингу бізнес-процесів, розробляти й реалізовувати бізнес-стратегії, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації.

Навчальний посібник «Стратегування та бізнес-аналітика в менеджменті» розроблений для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент», які навчаються за освітньо-професійною програмою «Бізнес-адміністрування» та відповідає змісту силабуса навчальної дисципліни.

У посібнику систематизовано програмний матеріал із ключових тем курсу. Структурно він включає теоретичну (зміст тем) та практичну (питання і тести для самоконтролю, завдання аналітичного й розрахункового характеру для самостійного виконання) складову. Крім того, наведено приклади оцінювання стратегічного положення організації та розробки стратегій.

Видання буде корисним у процесі підготовки до практичних занять і виконання самостійної роботи. Посібник сприятиме систематизації та поглибленню теоретичних знань, набуттю та розвитку вмінь і навичок застосування моделей та методів стратегічного управління для прийняття ефективних управлінських рішень.

ТЕМА 1
СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Основні терміни та поняття: стратегія, стратегічне планування, стратегічне управління, процес стратегічного планування, візія, місія, цінності організації, цілі організації, SMART-принцип.

План

1. Поняття стратегії. Класифікація стратегій.
2. Сутність стратегічного планування та управління.
3. Основні етапи стратегічного управління. Поняття «візія» та «місія» організації.
4. Визначення цілей організації. Вимоги до розробки цілей.
5. Методи формування цілей.

Питання № 1
Поняття стратегії. Класифікація стратегій

Ключовою характеристикою стратегічного управління є поняття «стратегія». Термін «стратегія» походить від грецького слова στρατηγία, страта тегів – мистецтво полководця. У Стародавній Греції головнокомандувача військом під час воєнних дій називали «стратегом». Функції військового стратега наведено на рис. 1.1

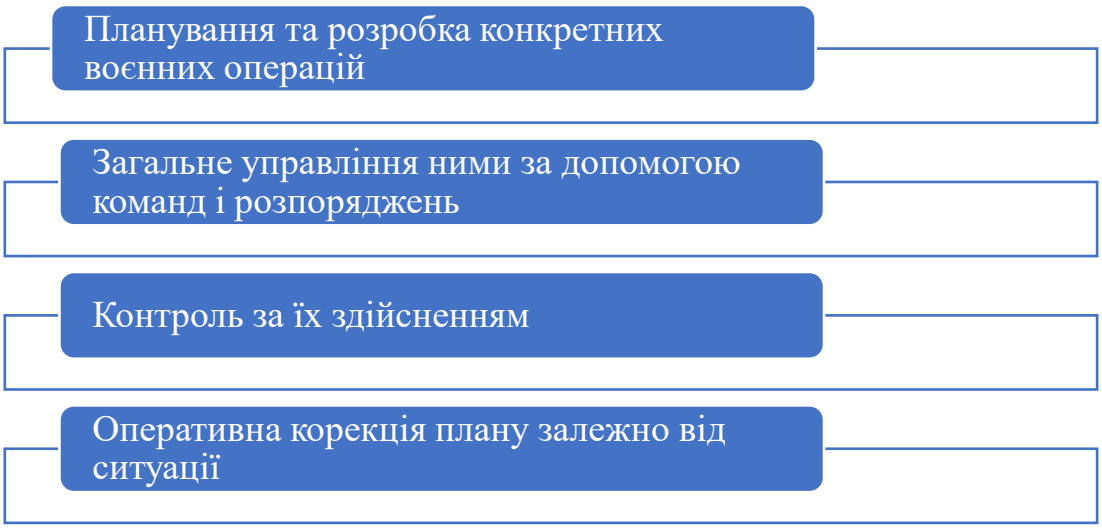

Рисунок 1.1 – Функції військового стратега

Сучасні підходи до визначення стратегії різняться між собою. Неоднозначність та багатогранність застосування терміна «стратегія» сформульована Генрі Мінцбергом у рамках *моделі «5 Р»*:

– стратегія – план дій (Plan);

– стратегія – прийом, пастка (Ploy), тобто дії, що націлені на те, щоб перехитрити своїх конкурентів;

– стратегія – принцип поведінки (Pattern), порядок дій (незважаючи на те, що план, можливо, буде важко реалізувати, проте порядок дій повинен бути забезпечений у будь-якому випадку);

– стратегія – позиція (Position) компанії відносно до зовнішніх факторів;

– стратегія – перспектива (Perspective), тобто бачення того стану, до якого треба прагнути [5].

Провідні вчені пропонують власне бачення змісту стратегії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «стратегія» [5]

Автор	Визначення
Чандлер А.	*Стратегія* – це визначення основних довготривалих цілей підприємства разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для досягнення цих цілей.
Ансофф І.	*Стратегія* являє собою перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.
Томпсон А. А., Стрінкленд А. Дж.	*Стратегія* – це план управління організацією, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей.
М. Мескон, М. Хедоурі, Ф. Альберт	*Стратегія* являє собою детальний усесторонній комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити реалізацію місії організації та досягнення її цілей
Дойль П.	*Стратегія* – це комплекс рішень, що приймаються менеджментом, із розміщення ресурсів організації та досягнення конкурентних переваг на цільових ринках.
Карлоф Б.	*Стратегія* являє собою узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів організації.

Можна виділити такі особливості стратегії:

1) процес розробки стратегії не завершується якоюсь негайною дією. Він закінчується встановленням загальних напрямків, згідно з якими організація досягне успіху;

2) під час формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які виникнуть у майбутньому, а тому доводиться користуватись неповною і неточною інформацією;

3) стратегія повинна бути гнучкою та забезпечувати можливість впливу на зовнішнє оточення;

4) стратегія повинна забезпечувати надійний захист позицій організації.

Залежно від критеріїв, виділяють такі види стратегій:

1) *Класифікація з погляду ієрархії управління (рівнів)*:

– стратегія корпорації,

– стратегія однорідної групи виробництв, бізнес-стратегія або ділова;

– функціональні стратегії;

– оперативні стратегії (рис.1.2).

Рисунок 1.2 – Види стратегій залежно від видів управління

Корпоративна стратегія – це генеральний управлінський план диверсифікованої організації, яка, подібно до парасольки, охоплює всі види підприємницької діяльності даної організації. Відповідальними за її розробку є Рада директорів та інші головні керівники.

Бізнес-стратегія – це план окремо взятого виду підприємницької діяльності.

Функціональні стратегії – це управлінський план ведення справ у конкретній функціональній сфері організації (маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом, наукові дослідження та інші). Відповідальними за її розробку є функціональні керівники.

Оперативні стратегії розглядають ще більш вузькі конкретні кроки й підходи, розроблені керівниками окремих функціональних одиниць, з досягнення цільових стратегічних показників відповідними підрозділами.

2) *Класифікація залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань*:

– стратегії ринкового лідера (ринковий лідер – фірма, що займає найбільшу ринкову частку на певному ринку);

– стратегії челенджерів (челенджери, або ринкові претенденти – фірми, мета яких збільшити ринкову частку і зайняти місце лідера);

– стратегії послідовників (послідовники – фірми, які успішно працюють на ринку і мають на меті зберегти свою позицію, а не зайняти місце лідера);

– стратегії ринкової ніші (нішери – фірми, які орієнтують свою діяльність на обслуговування одного або декількох сегментів ринку).

3) *Базові конкурентні стратегії за М. Портером*, які можуть забезпечити стратегічній одиниці бізнесу конкурентний успіх на ринку:

– стратегія цінового лідерства (мінімізації витрат) – орієнтує підприємство на всебічне зменшення витрат виробництва та обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі;

– стратегія диференціації (виробництво широкої номенклатури товарів одного функціонального призначення, що дозволяє організації обслуговувати

більше число споживачів з різними потребами. Конкурентна перевага, на якій базується ця стратегія, – відмінність, несхожість із конкурентами);

– стратегія концентрації (фокусування або ринкової ніші – спеціалізація діяльності підприємства на одному (або небагатьох) сегментах ринку і завоювання на них лідируючого положення).

4) *Класифікація за функціональними ознаками*:

– маркетингова стратегія;
– виробнича стратегія;
– фінансова стратегія;
– соціальна стратегія;
– кадрова стратегія;
– екологічна стратегія тощо.

5) *Класифікація за напрямом розвитку підприємства (базові стратегічні альтернативи)*:

– стратегія зростання (інтенсивне зростання, диверсифікаційне зростання, інтеграційне зростання) – використовується за позитивної ринкової кон'юнктури;

– стратегія скорочення – використовується у зв'язку з погіршенням фінансового стану підприємства;

– стратегія ліквідації – реалізується шляхом банкрутства або закриття підприємства;

– стратегія утримання позицій.

Питання № 2
Сутність стратегічного планування та управління

Процес розробки стратегії включає стратегічне планування та стратегічне управління.

Згідно з І. Ансоффом, *стратегічне планування* – це прийняття оптимального стратегічного рішення, а *стратегічний менеджмент (управління)* пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: захопленням нових ринків, впровадженням нових товарів і технологій.

Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині організації.

Стратегічне управління – діяльність, яка полягає у виборі певних дій стосовно досягнення довгострокових цілей організації в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

Відмінності стратегічного планування від стратегічного управління:

1. Стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічне управління – на досягненні стратегічних результатів.

2. Стратегічне планування – аналітичний процес, стратегічне управління – організаційний процес.

3. Стратегічне планування відповідає на питання «що робити?», а стратегічне управління – «як?», «коли?» і «хто це буде робити?»

4. Стратегічне планування – це передусім управління розробкою та виконанням планів, стратегічне управління спрямоване на досягнення результатів за допомогою застосування широкого спектра інструментів стосовно кожного з елементів виробничо-управлінської системи організації.

Етапи стратегічного планування представлено на рис. 1.3.

Рисунок 1.3 – Етапи стратегічного планування

Етап 1: визначення візії, принципів і цінностей.

Коли на фірмі починається процес стратегічного планування, відправною точкою, як правило, є візія фірми або бачення організації через тривалий період часу.

Етап 2: визначення місії.

Метою встановлення місії фірми є:

– внесення цільової направленості в роботу організації;
– окреслення довгострокового напрямку роботи;
– надання організації індивідуальності;
– вирішення: ДЕ ми знаходимося зараз, ЩО робимо і КУДИ прямуємо?

Етап 3: встановлення довгострокових цілей.

Відправна точка довгострокового планування – встановлення цільових показників. Вихідними даними для цього слугують багаторічний досвід, середні темпи економічного розвитку, умови кредитування, вимоги акціонерів до прибутковості акцій, національні особливості, конкурентні амбіції тощо.

Етап 4: дослідження зовнішнього середовища.

Дослідження стану зовнішнього середовища підприємства спрямоване на визначення ситуативних характеристик окремих елементів зовнішнього оточення та їх взаємодії:

– взаємопов'язаність факторів зовнішнього оточення, під якою розуміють рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на зміну інших факторів середовища;

– складність зовнішнього середовища, яка визначається кількістю факторів, на зміну яких виробнича система повинна реагувати для забезпечення свого виживання, а також рівень варіації кожного фактора;

– динамічність зовнішнього середовища, тобто швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства;

– невизначеність зовнішнього середовища, яка розглядається як функція, що залежить від кількості інформації стосовно дії кожного фактора та впевненості в її достовірності.

Етап 5: дослідження внутрішнього середовища.

Напрямками дослідження внутрішніх можливостей (потенціалу) підприємства можуть бути: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, організаційна культура.

Етап 6: портфельний аналіз та вибір стратегії.

Інструменти аналізу включають загальновідому матрицю «зростання/частка ринку» Бостонської консалтингової групи, матрицю «стратегічного планування бізнесу» McKinsey, а також низку менш відомих інструментів («матриця життєвого циклу» компанії ADL тощо).

Етап 7: інтеграція стратегій та організаційний розвиток.

Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію (за необхідності) системи управління, приведення її у відповідність зі стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу.

Складові стратегічного управління представлено на рис. 1.4.

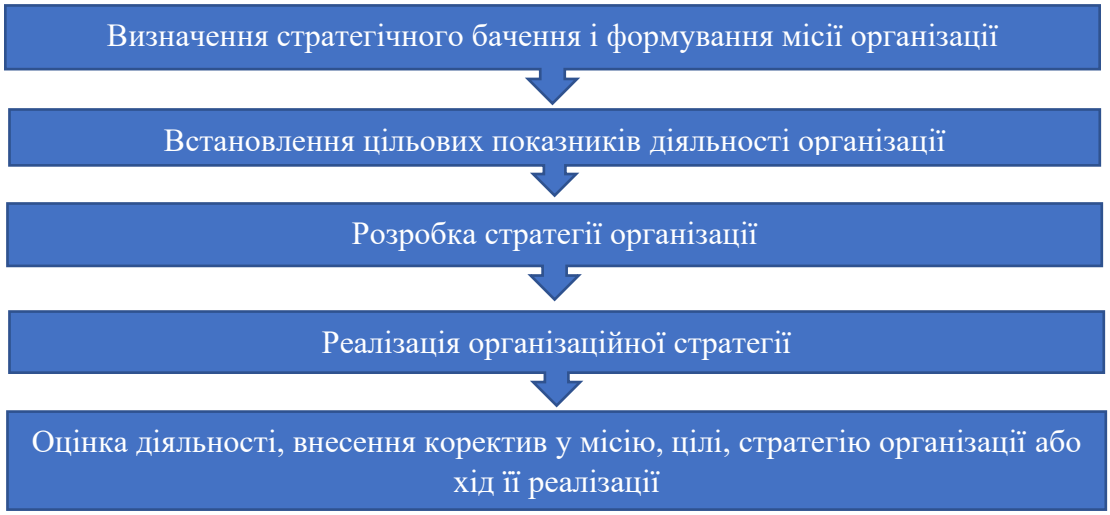

Рисунок 1.4 – Складові стратегічного управління

Порівняльний аналіз стратегічного та оперативного управління наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз стратегічного та оперативного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Призначення	Виробництво товарів і послуг із метою одержання доходу від реалізації	Функціонування та розвиток організації в довгостроковій перспективі завдяки встановленню динамічного балансу з оточенням
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд у внутрішнє середовище організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд поза організацію, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відслідковування та адаптація до змін в оточенні
Фактор часу	Орієнтація на короткострокову та середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Критерії ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакцій організації на нові запити ринку та зміни оточення

Питання № 3
Основні етапи стратегічного управління. Поняття «візія» та «місія» організації

Відправною точкою стратегічного планування, як правило, є візія фірми або бачення організації через тривалий період часу. Візія повинна охоплювати бачення того, якою фірма хоче стати.

Візія – ідеальне уявлення, бажаний образ організації, комплексне осмислення подій і стратегічної ситуації майбутнього.

Візія – бачення уявного майбутнього компанії, де вона хоче бути. Візія описує стан, в якому повинна опинитися компанія, – ідеальна мета.

Приклади формулювання стратегічного бачення (візії) компаній «Coca-Cola» та «Metinvest» наведено на рис. 1.5 -1.6 відповідно.

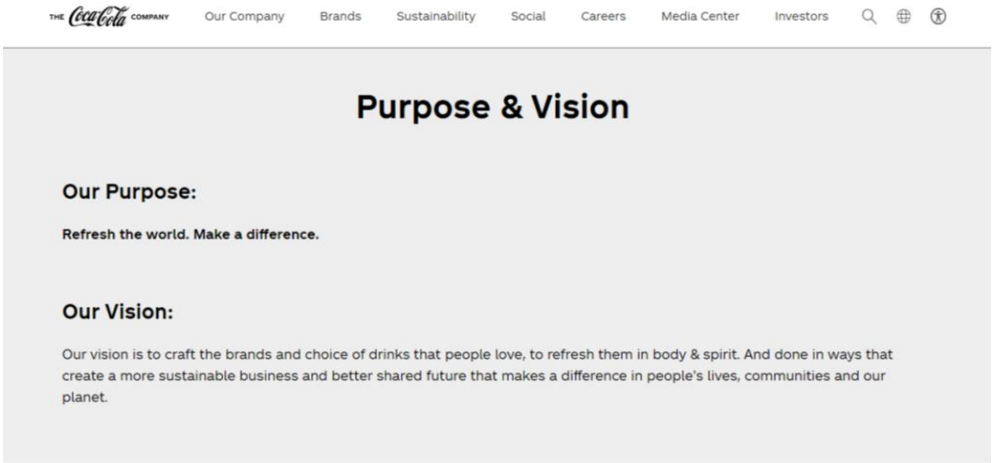

Рисунок 1.5 – Візія компанії «Coca-Cola» [9]

Рисунок 1.6 – Стратегічне бачення компанії «Metinvest» [10]

Підходи до визначення місії компанії представлено на рис. 1.7.

Рисунок 1.7 – Підходи до визначення місії компанії

Поняття «місія» використовується як у широкому, так і вузькому розумінні.

У широкому розумінні *місія* – це філософія і призначення, сенс існування організації. Філософія організації визначає цінності, переконання і принципи, відповідно до яких організація має намір здійснювати свою діяльність.

У вузькому розумінні поняття *місія* – це чітко сформульоване ствердження відносно того, для чого та з якої причини існує організація.

Корпоративні цінності – фундаментальні переконання, на яких базується бізнес. Це головні принципи, які використовуються при взаємодії з іншими компаніями, клієнтами та співробітниками.

Для прикладу цінності компанії «Metinvest» наведено на рис. 1.8.

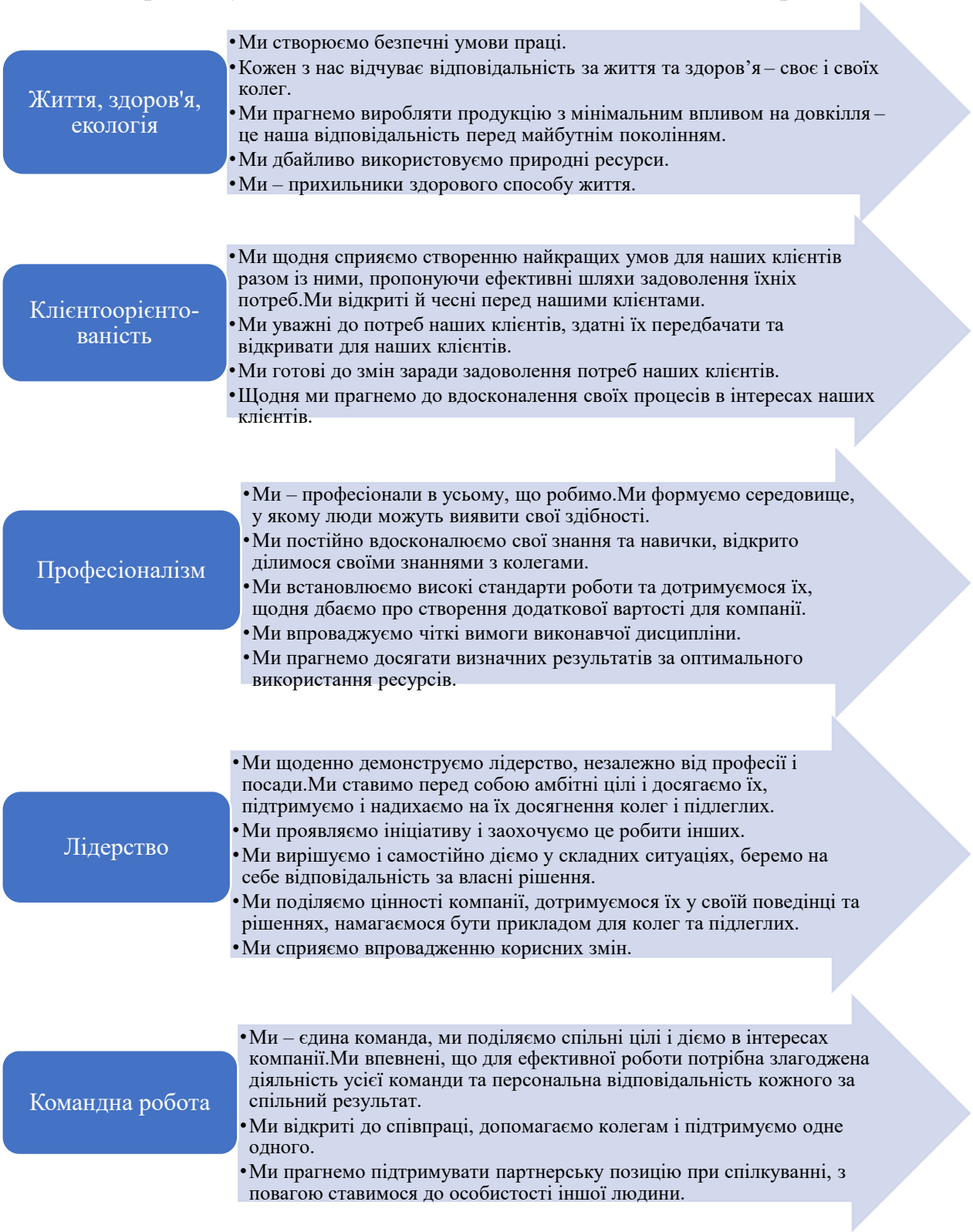

Рисунок 1.8 – Цінності компанії «Metinvest» [10]

Добре сформульована місія полегшує формулювання стратегічних цілей організації, які повинні деталізувати й уточнювати місію.

Основними групами людей, чиї інтереси впливають на діяльність організації, і можуть бути враховані під час визначення її місії, є:

– власники організації;

– співробітники організації, що забезпечують діяльність організації своєю працею;

– покупці продукції організації (споживачі);

– ділові партнери організації;

– місцеве співтовариство, що знаходиться з організацією у взаємодії;

– суспільство в цілому, в особі державних інститутів, що взаємодіє з організацією в політичній, правовій, економічній та інших сферах.

Питання, на які відповідає формулювання місії організації, представлено на рис. 1.9.

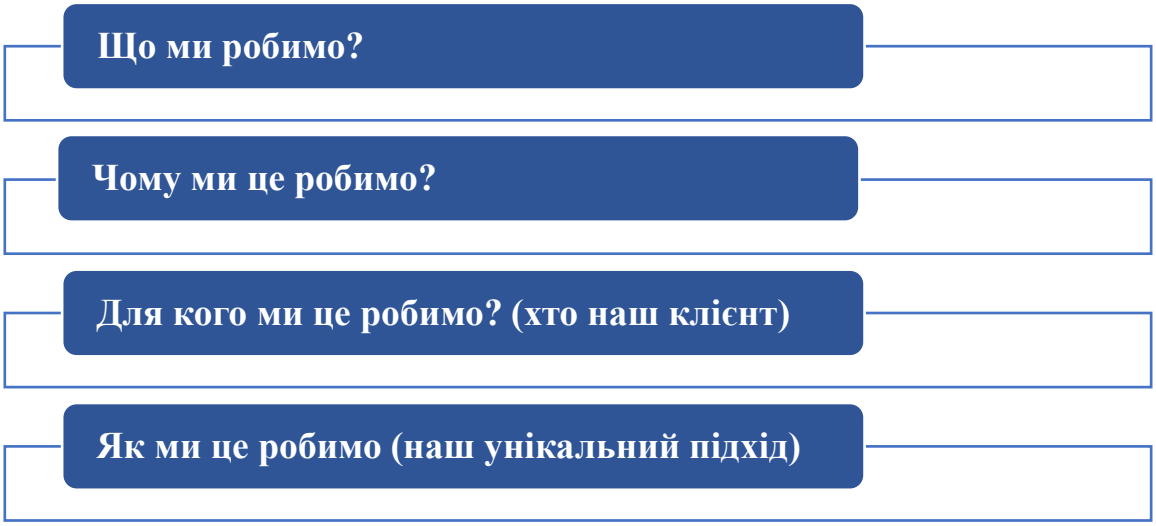

Рисунок 1.9 – Питання при формулюванні місії організації

При розробці місії організації необхідно надати відповіді на такі питання:

1. Якої філософії бізнесу дотримується організація? Яка її система цінностей і ділова етика?

2. Чи має переваги у порівнянні з конкурентами концепція управління, на яку орієнтується організація?

3. Хто є клієнтами організації?

4. Які товари (послуги) надає організація?

5. На яких ринках працює організація?

6. Яка політика організації в області передових технологій?

7. Наскільки організація стабільна і які перспективи її розвитку?

8. Які зобов'язання організації перед суспільством, перед регіоном, у якому вона діє?

9. Які зобов'язання перед працівниками бере на себе організація? Наскільки високо вона цінує своїх співробітників?

На думку Ф. Котлера, місія повинна розроблятися з урахуванням п’яти факторів:

1) історія організації, у процесі якої формувалася філософія організації, профіль і стиль діяльності, місце на ринку тощо;

2) існуючий стиль поводження і «спосіб дії» власників та управлінського персоналу;

3) ринкове середовище;

4) ресурси, які організація може використати для досягнення цілей;

5) відмінні риси, які має організація.

Вимоги до формулювання місії організації наведено на рис. 1.10.

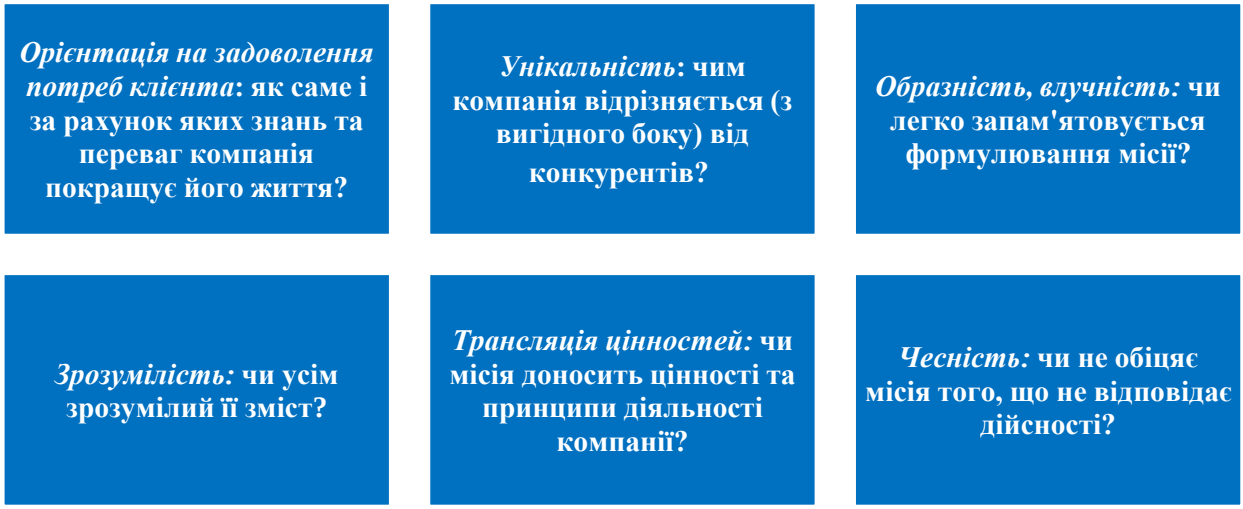

Рисунок 1.10 – Вимоги до формулювання місії організації [5]

Отже, місія деталізує статус організації та забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Питання № 4
Визначення цілей організації. Вимоги до розробки цілей

Якщо місія організації задає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, що виражають зміст її існування, то конкретний кінцевий стан до якого (у кожен момент часу) прагне організація, фіксується у вигляді її цілей. Вони точно пояснюють, скільки, чого і до якого терміну має бути зроблено, націлюють увагу та енергію працівників на те, чого потрібно досягти.

Цілі організації встановлюються відповідно до прийнятої місії на основі існуючих в організації цінностей, традицій, установок, на які зорієнтоване вище керівництво.

Мета – це конкретний кінцевий стан організації, досягнення якого є для неї бажаним і на досягнення якого спрямована її діяльність; це бажаний стан системи або результат її діяльності, який досягається у межах деякого інтервалу часу.

Часто виділяють чотири сфери, у яких організація встановлює свої цілі:

1) доходи організації;
2) робота з клієнтами;
3) потреби і добробут співробітників;
4) соціальна відповідальність.

Томпсон і Стрікленд виділяють вісім сфер визначення цілей організації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Сфери визначення цілей організації

Сфера	Цілі
Положення на ринку	– завоювання лідерства на визначеному ринку або його сегменті; – збільшення частки ринку організації; – зміцнення конкурентного статусу організації.
Інновації	– визначення нових способів ведення бізнесу; – розвиток виробництва нових товарів; – застосування нових технологій.
Ресурси	– розширення або скорочення ресурсної бази; – забезпечення її стабільності; – зниження залежності організації від одного джерела сировини.
Прибутковість	– досягненням визначеного рівня рентабельності; – забезпеченням заданого рівня прибуткую що, як правило, виражено кількісно.
Продуктивність	– підвищення продуктивності праці, – зниження енергоємності.
Управлінські аспекти	– залучення до роботи видатних менеджерів; – формування відповідної організаційної культури; – створення систем керування для діяльності в умовах непередбачених ситуацій.
Персонал	– збереження робочих місць; – забезпечення визначеного рівня оплати праці; – поліпшення умов і мотивації праці; – скорочення плинності кадрів; – підвищення рівня кваліфікації.
Соціальна відповідальність	– розвиток соціальних цінностей

Залежно від критеріїв класифікації виділяють такі види цілей:

1. Залежно від періоду часу, необхідного для досягнення, цілі поділяються на:

– довгострокові (стратегічні);
– середньострокові (тактичні);
– короткострокові (оперативні).

Довгострокові цілі мають період планування понад 3-5 років та формулюються в першу чергу. Потім розробляються середньо- і короткострокові цілі для забезпечення довгострокових цілей. Середньострокові цілі виконуються протягом 1-3(5) років. Короткостроковими вважаються цілі, що досягаються протягом одного року.

2. За типом результату цілі розподіляються на:

– стратегічні;
– фінансові.

Стратегічні цілі спрямовані на зміцнення конкурентних позицій організації на ринку (забезпечення більш високих темпів зростання, збільшення частки ринку, поліпшення якості продукції і послуг порівняно з конкурентами, досягнення низького рівня витрат, проникнення на міжнародні ринки, використання передових технологій тощо).

Приклади фінансових та стратегічних цілей наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Приклади напрямків визначення фінансових і стратегічних цілей організації

Фінансові цілі	Стратегічні цілі
- більш швидке зростання доходів; - більш швидкий ріст грошових надходжень; - більш високі дивіденди; - більш широкі межі одержання прибутку; - збільшення прибутку на вкладений капітал; - збільшення притоку коштів; - підвищення ціни акцій; - визнання міцного фінансового становища організації; - стабільний доход у період економічних спадів	- збільшення частки ринку; - більш високе і надійне положення в галузі; - підвищення якості продукції; - розширення і поліпшення номенклатури продукції; - підвищення репутації організації серед клієнтів; - поліпшення обслуговування клієнтів; - визнання організації лідером у галузі технологій і/або інновацій; - підвищення конкурентоздатності на міжнародних ринках; - збільшення можливостей для зростання

3. За рівнем управління цілі розрізняються відповідно до різних ієрархічних рівнів:

– вищий рівень (стратегічні);

– середній рівень (тактичні);

– нижній рівень (оперативні).

4. За напрямками діяльності на підприємстві цілі розподіляються на:

– економічні;

– техніко-технологічні;

– соціальні;

– екологічні.

5. За можливістю вимірювання цілі розподіляються на:

– кількісні;

– якісні.

Для визначення того, чи правильно сформульовані стратегічні цілі, можна використовувати просте правило – *SMART-принцип*, за яким цілі повинні бути:

– конкретними (Specific) – конкретна мета має бути позбавлена абстракції та загальних висловів;

– вимірюваними (Measurable) – мета повинна визначатися за певним критерієм: грошовим, відсотковим тощо;

– узгодженими, по-перше, з місією компанії, по-друге, між собою, по-третє, з тими, хто їх буде виконувати (Agreeable);

– досяжними (Realistic);

– визначеними у часі (Time-bounded) – наявність дедлайну.

Питання № 5
Методи формування цілей

Залежно від концепції організації встановлюється генеральна мета. Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх організації взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей і завдань, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, вимірювані завдання, що лежать в основі конкретних видів робіт.

Дерево цілей – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії (рис. 1.11).

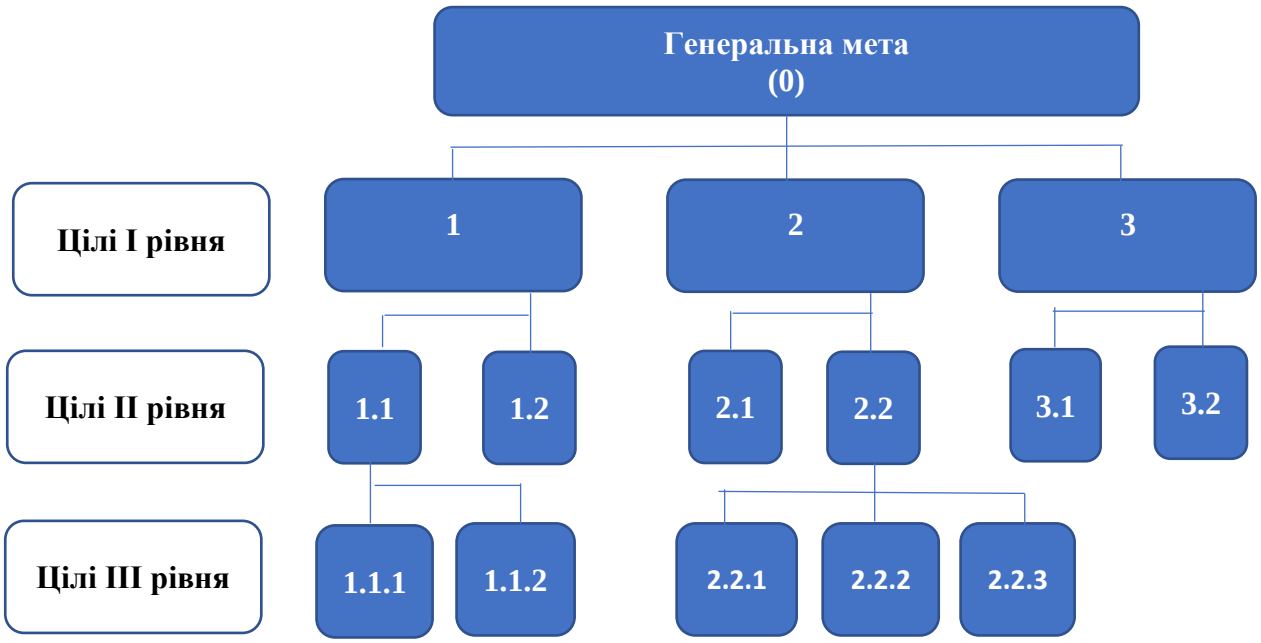

Рисунок 1.11 – Дерево цілей організації [5]

Метод дерева цілей є головним універсальним методом системного аналізу. Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», від його уявлення про поставлені перед ним завдання та сприйняття їхнього взаємозв'язку.

Основне правило побудови «дерева цілей» – це «повнота редукції».

Повнота редукції – процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такі елементи системного підходу:

1) мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня;

2) цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути подані так, щоб їх сукупність забезпечувала досягнення початкової мети.

Виділяють такі методи побудови «дерева цілей»:

1) метод «дезагрегації», який можна застосувати лише для формалізованих цілей;

2) «метод забезпечення необхідних умов» – для всіх типів цілей.

Метод дезагрегації цілей застосовується для формалізованих цілей, які найчастіше характеризують об'єкти, що реально існують, або ті, що створюються. Він базується на системному уявленні про об'єкт дослідження і передбачає використання таких понять:

1) система (С) як цілісний об'єкт, тобто генеральна мета або ідеальне уявлення про те, що треба створити;

2) підсистема (ПС) як частина більш загальної системи, в якій підсистеми є функціонально значущими;

3) елементи як сукупність складових елементів підсистем (позначено АД).

Варто зазначити, що другий та нижчі рівні «дерева цілей» мають містити основні й альтернативні елементи досягнення цілей вищого рівня. Перший рівень цілей не містить альтернативних варіантів, а являє собою узагальнені взаємопов'язані підсистеми.

Побудову «дерева цілей» методом дезагрегації виконують за тими самими правилами: кожна з цілей поділяється на елементи (підсистеми, ПС) і для кожної з них створюється комплекс альтернативних дій (АД) для їх досягнення (рис. 1.12).

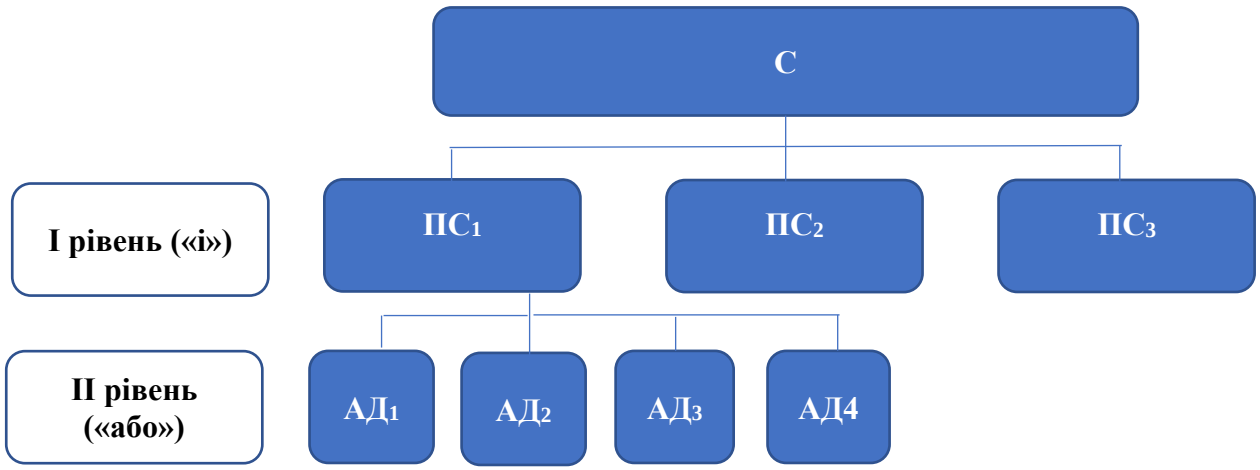

Рисунок 1.12 – Побудова «дерева цілей» методом дезагрегації [5]

2. *Метод забезпечення необхідних умов* при побудові «дерева цілей» можна використовувати для декомпозиції цілі будь-якого типу.

Цей метод передбачає, що сформульована генеральна мета пропонується експертам для аналізу та побудови «дерева цілей». Незалежні експерти

висувають вимоги щодо форми та умов, необхідних для досягнення мети, пропонують перелік оцінок структури цілей, а також заходи для їх досягнення.

Для проведення будь-яких робіт у соціально-економічній системі, якою є організація чи підприємство, необхідно створити певні умови, що й відображено у вигляді цілей І рівня. Кожний наступний рівень є конкретизацією зазначених умов у термінах робіт. Наприклад: 1.1 – залучення інвестицій; 1.2 – одержання кредитів; 2.1 – залучення кадрів певної кваліфікації; 2.2 – зміни в структурі організації; 3.1 – придбання та налагодження устаткування тощо (рис. 1.13).

Рисунок 1.13 – Побудова «дерева цілей» методом забезпечення необхідних умов [5]

Ієрархія цілей дає змогу відповісти на запитання про відповідальність за досягнення різних цілей завдяки встановленню взаємозв'язку між ієрархічними рівнями організації та цілями. Масштаби робіт для досягнення окремих цілей дають змогу визначити кількість і кваліфікацію виконавців, а взаємозв'язок між окремими гілками – встановити ефективну кооперацію між виконавцями.

Питання для самоперевірки знань

1. Дайте визначення поняття «стратегія».
2. Назвіть основні критерії класифікації стратегій організації.
3. Надайте характеристику стратегіям залежно від видів управління.
4. Поясніть основні відмінності стратегічного планування від стратегічного управління.
5. Охарактеризуйте етапи стратегічного планування.
6. Назвіть основні складові стратегічного управління.
7. Поясніть сутність понять «візія» та «місія» організації.
8. Сформулюйте основні вимоги до формулювання місії організації.

9. Дайте визначення поняття «мета організації».

10. Назвіть основні критерії класифікації цілей організації.

11. Розкрийте сутність SMART-принципу при оцінці правильності постановки стратегічних цілей.

12. Надайте характеристику основних методів формування цілей організації.

Тести

1. *Визначення місії організації, як правило, містить:*

а) опис конкурентів;

б) опис зовнішнього середовища;

в) цілі організації у короткостроковому періоді;

г) опис цільових ринків та потреб споживачів.

2. *До базових стратегій (за М. Портером) відносять:*

а) інтенсивного зростання, інтеграційного зростання, диверсифікації;

б) мінімізації витрат, диференціації, концентрації;

в) товарні, цінові, збутові;

г) недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу.

3. *Для визначення правильності формулювання цілей використовують*:

а) модель AIDA;

б) SWOT-аналіз;

в) методику PEST;

г) SMART-принцип.

4. *До кількісних показників цілей діяльності організації відносять:*

а) обсяги продажів, частку ринку, обсяги витрат, позитивний імідж організації;

б) темпи зростання прибутку, частку ринку, позитивний імідж організації;

в) обсяги продажів, частку ринку, обсяги витрат;

г) обсяги продажів, частку ринку, впровадження новітніх технологій.

5. *До якісних показників цілей діяльності організації відносять*:

а) упровадження новітніх технологій, позитивний імідж організації, підвищення конкурентоспроможності продукції;

б) темпи зростання прибутку, частку ринку, позитивний імідж організації;

в) підвищення конкурентоспроможності продукції, частку ринку, обсяги витрат;

г) обсяги продажів, частку ринку, впровадження новітніх технологій.

6. *Послідовники – це фірми, які:*

а) ставлять собі за мету зайняти місце лідера;

б) зберегти свої позиції;

в) ставлять собі за мету вийти з ринку;

г) ставлять собі за мету зайняти нішу ринка.

Завдання для самостійного виконання

Завдання 1. На прикладі конкретного підприємства розгляньте підходи до визначення його:

1) візії;
2) місії;
3) цінностей;
4) стратегічних цілей.

Завдання 2. Сформулюйте стратегічні цілі для підприємства певної галузі так, щоб вони відповідали правилам SMART-принципу. Відповідь обґрунтуйте.

Рекомендована література: основна 1, 3; додаткова 1, 6, 7, 8.

ТЕМА 2
АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

Основні терміни та поняття: зовнішнє середовище, макросередовище, мікросередовище, PEST-аналіз, профіль зовнішнього середовища, ринкові можливості, ринкові загрози.

План

1. Структура зовнішнього середовища організації.
2. Дослідження макросередовища підприємства.
3. Дослідження складових мікросередовища підприємства.
4. Підходи до оцінки ринкових можливостей і загроз для організації.

Питання № 1
Структура зовнішнього середовища організації

Основне завдання стратегічного управління полягає у взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем так, щоб підтримувати внутрішні потреби на необхідному рівні з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення довгострокової життєздатності. Для того щоб визначити стратегію дій підприємства та реалізувати цю стратегію, керівництво повинно мати глибоке розуміння середовища, в якому працює підприємство, тенденцій його розвитку та позиції, яку воно займає в ньому.

Зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх (відносно організації) умов і чинників, що діють в її оточенні. Воно є джерелом, що постачає організації ресурси, необхідні для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні.

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого керівництво встановлює, оцінює та контролює зовнішні по відношенню до організації фактори, щоб визначати можливості та загрози для її діяльності.

Оцінка зовнішнього середовища здійснюється для того, щоб:

– виявити зміни, які впливають на різні аспекти стратегії;

– виявити, які фактори зовнішнього середовища можуть представляти загрозу для фірми;

– оцінити, які фактори зовнішнього середовища можна використовувати для досягнення стратегічної цілі.

Це дозволяє направити зусилля фірми в найбільш сприятливому для розвитку бізнесу напрямку.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає отримати важливі результати:

– спрогнозувати непередбачувані обставини;

– розробити заходи попередження несприятливих непередбачуваних обставин і загроз;

– перетворити потенційні загрози у вигідні можливості.

За своїм змістом аналіз зовнішнього середовища передбачає його дослідження на рівнях макросередовища і мікросередовища (рис. 2.1).

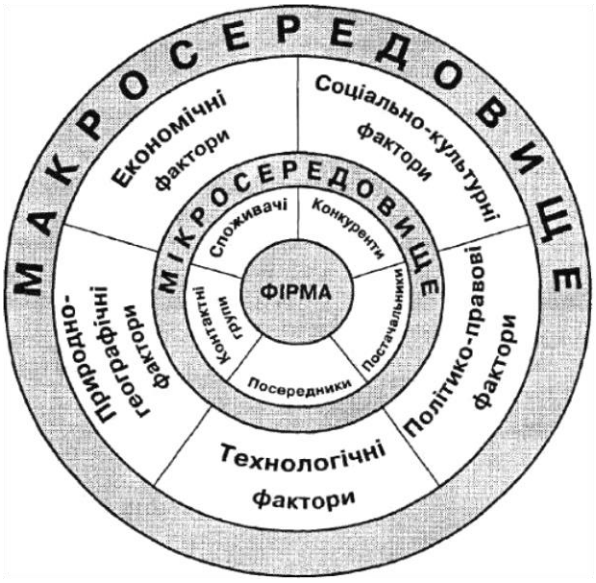

Рисунок 2.1 – Зовнішнє середовище організації [5]

Загалом, зовнішнє середовище є складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, невизначеним:

– складність – велика кількість факторів, на які організація мусить реагувати, а також рівень варіативності кожного з них;

– взаємозалежність факторів (зміна одного фактора спричиняє зміну інших);

– мінливість – швидкість зміни оточення підприємства;

– невизначеність – необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності [3].

Усі перелічені вище характеристики середовища, як правило, формуються саме через нестабільність зовнішнього середовища. Саме наявність,

своєчасність, правдивість, достатність інформації про зміни у зовнішньому середовищі, завчасне передбачення змін та оперативне реагування, є запорукою прийняття ефективних управлінських рішень.

Керівники, що приймають рішення, виявляють невизначеність зовнішнього середовища, що породжується його нестабільністю, тоді, коли не можуть інтерпретувати або розуміти сигнали, які з нього надходять. Якщо невизначеність наявна в тих компонентах середовища, які є стратегічно важливими для функціонування та розвитку підприємства, тоді виникає потреба в активізації збору інформації про таку компоненту/компоненти, для подальшого виявлення та прогнозування можливих тенденції зміни факторів та їх впливу на підприємство. Тому теоретично можна обґрунтувати, що чим вищий рівень нестабільності середовища, тим більшою будуть частота та інтенсивність вивчення його компонент. Своєю чергою, частота та інтенсивність вивчення середовища впливатимуть на якість зібраної інформації, на основі якої прийматимуться рішення, з одного боку, а з іншого – на якість інформації впливатиме також рівень інформаційних навиків персоналу. Все це разом знайде своє відображення у якості рішень щодо перегляду оперативних планів функціонування та стратегії розвитку підприємства.

Функціонування та розвиток підприємств у сучасних умовах усе більшою мірою обумовлені тим, наскільки добре підприємство знає середовище свого функціонування та може позитивно використовувати дію його факторів. Отже, оволодіння прийомами та методами аналізу зовнішнього середовища – одне з найбільш важливих завдань, що стоїть перед керівниками підприємств.

Питання № 2
Дослідження макросередовища підприємства

Макросередовище складається з елементів, які прямо не пов’язані з підприємством, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу.

Макросередовище – сукупність факторів (сил, елементів), які впливають на діяльність підприємства та його мікросередовище і не піддаються прямому контролю з боку підприємства.

Аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища називається *PEST-аналізом*.

PEST – абревіатура назв різних факторів середовища (табл. 2.1):

P – political and legal environment (політико-правове середовище);

E – economic environment (економічне середовище);

S – sociological environment (соціокультурне середовище);

T – technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Фактори макросередовища, які є об’єктами PEST-аналізу, наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Складові PEST-аналізу

Група	Сукупність факторів
P політико-правові	політична стабільність країни, професіоналізм політиків, рівень корумпованості державного апарату, взаємодія гілок влади, кримінальна ситуація в країні, законодавча система країни (законодавча база оподаткування, трудове законодавство, фінансово-кредитна політика держави, державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності) тощо
E економічні	рівень економічного розвитку країни, тенденції зміни ВВП, розміри та темпи зростання/зменшення ринку, рівень розвитку національної інфраструктури, рівень інфляції, стабільність національної валюти, купівельна спроможність споживачів, рівень безробіття, митні тарифи, транспортні тарифи тощо
S соціально-демографічні	демографічні тенденції (чисельність населення, територіальний розподіл населення, частка активного населення, вікова структура населення, тривалість життя, рівень народжуваності та смертності, рівень освіти населення тощо), соціально-культурні цінності населення, психологічні особливості нації, умови і стиль життя населення, звичаї та культурні традиції, ставлення до роботи та відпочинку тощо
T технологічні (науково-технічні)	вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність, темпи розробки нової продукції, інноваційні процеси, технічний рівень та якість продукції, асигнування на НДДКР, патентно-ліцензійний захист технологій, жорстокість держконтролю за якістю і безпекою товарів, кваліфікація робочої сили тощо

Політичні фактори повинні бути проаналізовані в першу чергу, щоб вище керівництво організації мало чітке уявлення про політичні наміри органів державної влади і конкретні засоби і методи для здійснення цієї політики. Оскільки уряд постійно здійснює різні політичні та економічні ініціативи, то в рамках стратегічного планування необхідно стежити за нормативними документами регіональних і муніципальних органів влади, фінансово-кредитною політикою держави, укладеними урядом міжнародними угодами у сфері тарифів і торгівлі, що спрямовані проти інших країн, або укладеними з іншими країнами.

Дослідження економічної компоненти зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як формуються і розподіляються ресурси. Поточний і прогнозований стан економіки здійснює вирішальний вплив на діяльність суб'єктів господарювання і може мати драматичні наслідки. Керівництво повинно вміти оцінювати зміни в економіці та приймати рішення щодо подальшої діяльності організації.

Виходячи з того, що організація здійснює свою діяльність у певному культурному середовищі, на неї впливає ряд соціокультурних факторів: рівень освіченості та професійної підготовки населення, життєві цінності, традиції. Вивчення соціокультурних факторів важливо з двох причин. По-перше, тому, що вони проникають у всі галузі життя людини, тобто обумовлюють внутрішнє середовище підприємства. По-друге, тому, що вони впливають на інші компоненти зовнішнього середовища і таким чином спричиняють додатковий опосередкований вплив на фірму. Соціокультурні фактори впливають також на продукцію та послуги, які є результатом діяльності компанії. Керівництво має не

тільки відслідковувати соціальний вплив на організацію, але й передбачати зміни в суспільстві та враховувати їх більш ефективно, ніж конкуренти.

Аналіз технологічної компоненти зовнішнього середовища дозволяє своєчасно виявити можливості, які відкриває для виробництва розвиток науки й техніки. Мова йде як про можливість удосконалення продукції, так і технології її виготовлення.

Окрім вище зазначених факторів, до складових зовнішнього середовища непрямої дії можна додати природно-екологічну складову.

До природно-екологічних факторів відносять:

– природно-кліматичні умови;
– територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
– розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;
– стан екологічного середовища та його вплив на виробництво;
– структуру і наявність національних ресурсів;
– структуру імпорту/експорту сировини та матеріалів;
– рівень дефіцитності ресурсів, які використовують організації;
– доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення) тощо.

Для аналізу зовнішнього середовища може бути застосований метод складання його профілю. За допомогою цього методу вдається оцінити відносну значущість для організації окремих факторів макросередовища.

Метод складання профілю зовнішнього середовища полягає в такому:

– у таблицю профілю (табл. 2.2) виписуються окремі фактори макросередовища;

– кожному з факторів (A – важливість для галузі; B – важливість для організації; C – спрямованість впливу) експертним шляхом дається оцінка;

– усі експертні оцінки A, B та C перемножуються, в результаті чого отримують інтегральну оцінку, яка показує ступінь важливості фактора для організації.

За встановленою оцінкою керівництво може зрозуміти, які з факторів середовища мають більш важливе значення для організації і вимагають особливої уваги й певних дій.

Таблиця 2.2 – Профіль зовнішнього середовища

Фактори середовища	Важливість для галузі, A	Вплив на організацію, B	Спрямованість впливу, C(+/-)	Ступінь важливості D=A×B×C
Політичні				
…				
Економічні				
…				
Соціальні				
…				
Технологічні				
…				

Оцінки експертів кожному з факторів:
1) *важливість для галузі (А)*:
3 – сильне значення;
2 – помірне значення;
1 – слабке значення;
2) *вплив на організацію (В):*
3 – сильний вплив;
2 – помірний вплив;
1 – слабкий вплив;
0 – відсутність впливу;
3) *спрямованість впливу (С)*:
+1 – позитивна спрямованість;
–1 – негативна спрямованість.

Питання № 3
Дослідження складових мікросередовища підприємства

Мікросередовище підприємства – сукупність сил, що мають безпосереднє відношення до самої фірми; учасники ринку, які безпосередньо контактують із підприємством і впливають на нього, а також відчувають на собі вплив із боку фірми.

Вплив цих сил необхідно постійно прогнозувати та враховувати. Проте важливо також і в певний спосіб впливати на суб'єктів мікросередовища, регулюючи свої відносини з партнерами на ринку. Тому дані чинники вважаються порівняно контрольованими.

Мікросередовище утворюють певні суб'єкти: споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші контактні аудиторії (рис. 2.2).

1) *Дослідження конкурентів*.

Пряме відношення до найближчого оточення підприємства мають конкуренти, що беруть участь у суперництві за вигідні умови виробництва та збуту товарів. Прагнучи отримати вичерпну інформацію про рівень конкурентного становища підприємства, передусім здійснюють пошук всіх реальних і потенційних конкурентів. Очевидними конкурентами є, по-перше, фірми, що виготовляють вироби, які задовольняють одну й ту ж потребу, по-друге, фірми, що випускають товари-замінники.

Дослідження конкурентів можна здійснювати за такими напрямками:

– визначення основних конкурентів підприємства за асортиментом і продуктовою групою, сегментом ринку, географічним розташуванням, ціновою політикою, каналами збуту;
- рівень конкуренції в галузі та її масштаби;
- ринкові частки конкурентів;
- стратегії конкурентів;
- методи конкурентної боротьби на ринку;

– ефективність маркетингових заходів конкурентів;
– конкурентоспроможність продукції конкурентів;
– сильні та слабкі сторони конкурентів тощо.

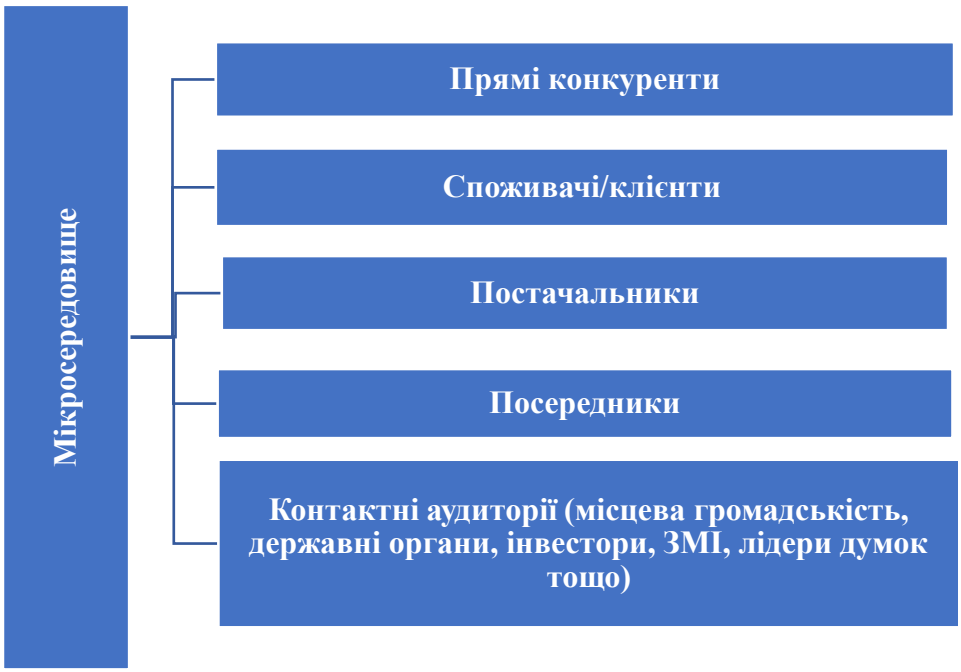

Рисунок 2.2 – Складові мікросередовища підприємства

На завершальному етапі важливо оцінити сильні та слабкі сторони діяльності конкурентів і спрогнозувати їх поведінку в перспективі, зіставити оцінки та прогнози з позиціями власного підприємства.

2) *Дослідження споживачів/клієнтів* передбачає аналіз споживчого ринку та дослідження поведінки клієнтів цільового сегмента. Аналіз споживачів як фактора безпосереднього оточення організації, в першу чергу, має завдання визначити характеристики тих, хто купує продукцію організації.

Вивчення споживачів може здійснюватися за такими напрямками:

– демографічні, соціально-психологічні, поведінкові та географічні характеристики споживачів;
– ставлення споживачів до продукту/бренда;
– уподобання цільових споживачів;
– фінансові можливості клієнтів;
– чутливість споживачів до ціни;
– рівень поінформованості споживачів;
– вплив моди та інших тенденцій на споживчий попит;
– мотиви здійснення покупок тощо.

Вивчення покупців дозволяє організації визначити, яка продукція буде користуватися найбільшим попитом; на який обсяг продажів може розраховувати організація; чи є покупці прихильними до продукції даної організації; наскільки можна розширити коло потенційних покупців; що очікує продукт у майбутньому та ін.

3) *Дослідження постачальників* спрямоване на виявлення різних аспектів у діяльності суб'єктів, які постачають організації сировину, напівфабрикати, енергетичні та інформаційні ресурси тощо, від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість і якість продукції.

Дослідження доцільно проводити за такими напрямками:

– ціна товару, що поставляється;
– технічні та інші характеристики товару;
– гарантія якості товару;
– умови поставки;
– терміни поставки;
– форма платежу;
– дисципліна поставок (пунктуальність і виконання зобов'язань з боку постачальника) тощо.

Підбиваючи підсумки аналізу мікросередовища організації, пропонується скласти таблицю (табл. 2.3), яка характеризує вплив на організацію його складових.

Таблиця 2.3 – Вплив факторів мікросередовища на організацію

Фактори середовища	Ступінь впливу на організацію, бал 0–5	Обґрунтування	Вплив на підприємство («+» – позитивний; «–» – негативний)	Можлива реакція з боку організації
Існуючі конкуренти				
Потенційні конкуренти				
Виробники товарів-замінників				
Постачальники				
Споживачі				
…				

Питання № 4
Підходи до оцінки ринкових можливостей і загроз

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на виявлення загроз і можливостей для організації. Для успішного аналізу оточення організації важливо не тільки вміти визначати загрози і можливості, але й оцінювати їх з погляду важливості та ступеня впливу на стратегію організації.

Томпсон А.А. та Стрікленд А. Дж. запропонували набір характеристик, за якими варто проводити дослідження ринкових можливостей та загроз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Напрямки дослідження ринкових можливостей та загроз

Можливості	Загрози
–вихід на нові ринки або сегменти ринку; –розширення виробничої лінії; –збільшення пропозиції взаємозалежних продуктів; –додавання супутніх продуктів; –вертикальна інтеграція; –можливість переходу в групу з кращою стратегією; –прискорення зростання ринку	– можливість появи нових конкурентів; – збільшення продажів продуктів-субститутів; – уповільнення зростання ринку; – несприятлива політика уряду; – зростаючий конкурентний тиск; – зростання сили торгу з боку покупців і постачальників; – зміна потреб і вподобань споживачів; – несприятливі демографічні зміни

Організація може доповнити кожну з частин списку (табл. 2.4) тими характеристиками зовнішнього середовища, які відображають конкретну ситуацію, в якій вона знаходиться.

У табл. 2.5 як приклад наведено можливості й загрози для українських виробників кавової галузі.

Таблиця 2.5 – Ринкові можливості та загрози для українських виробників кави

Можливості	Загрози
– формування культури споживання кави в Україні; – тенденція до зростання обсягів споживання натуральної кави серед українських споживачів; – зростання попиту на обладнання для приготування кави з боку кінцевих споживачів; – поява нових способів приготування кави; – нульова ставка мита при імпорті кави з країн ЄС.	– підвищення цін на сировину через: – неврожаї кави у країнах, що є найбільшими постачальниками кави; – зменшення площі плантацій кави; – відтік робочої сили з кавової галузі деяких країн-постачальників, – девальвацію гривні тощо; – подорожчання енергоносіїв; – зростання логістичних витрат; – збільшення вартості пакувальних матеріалів; – погіршення демографічної ситуації в Україні, що пов’язано із зменшення чисельності населення (споживачів) через окупацію територій та відтік з країни; – зниження купівельної спроможності населення.

Для успішного аналізу оточення організації важливо вміти не тільки виявляти загрози і можливості, але й оцінювати їх з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію організації.

Для оцінки можливостей у зовнішньому середовищі застосовується метод позиціювання кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис. 2.3).

Ймовірність використання можливостей	Ступінь впливу		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВП	ПОЛЕ ВСл
Середня	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СП	ПОЛЕ ССл
Низька	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НП	ПОЛЕ НСл

Рисунок 2.3 – Матриця можливостей

Матриця можливостей будується в такий спосіб:

– у стовпчиках визначається ступінь впливу можливості на діяльність організації (сильний, помірний, малий);

– у рядках прогнозується ймовірність того, що організація зможе скористатися можливістю (висока, середня, низька).

Дев'ять полів матриці відповідають можливостям, які мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВП і СС, мають важливе значення для організації, і тому їх треба обов'язково використовувати. Можливості, які потрапляють на поля ССл, НП і НСл, практично не заслуговують на увагу організації. Використовувати можливості, що потрапили на поля, що залишилися (НС, СП і ВСл), можна, якщо в організації є достатньо ресурсів.

Подібна матриця може бути побудована для оцінки загроз у зовнішньому середовищі (рис. 2.4). У стовпчиках визначаються можливі наслідки для організації, до яких може призвести реалізація загрози (руйнування, критичний стан, важкий стан, «легкі втрати»). У рядках прогнозується ймовірність того, що загроза буде реалізована (висока, середня, низька).

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі втрати»
Висока	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВВ	ПОЛЕ ВЛ
Середня	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СВ	ПОЛЕ СЛ
Низька	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НВ	ПОЛЕ НЛ

Рисунок 2.4 – Матриця загроз

Ті загрози, що потрапляють на поля ВР, ВК і СР, становлять дуже велику небезпеку для організації і вимагають негайного й обов'язкового усунення. Загрози, що потрапили на поле ВВ, СК і НР, також повинні знаходитися в полі зору вищого керівництва і бути усунуті в першочерговому порядку. Що стосується загроз, які знаходяться на полях НК, СВ і ВЛ, то потрібний уважний і відповідальний підхід до їх усунення, хоча при цьому не ставиться завдання їх першочергового усунення. Загрози, що знаходяться на інших полях, також не повинні випадати з поля зору керівництва організації, необхідно уважно відслідковувати їх розвиток.

Питання для самоперевірки знань

1. Окресліть основні цілі дослідження зовнішнього середовища.
2. На яких рівнях відбувається дослідження зовнішнього середовища?
3. Дайте визначення макросередовищу організації.
4. Охарактеризуйте основні фактори макросередовища організації.
5. У чому полягає сутність PEST-аналізу?

6. Сформулюйте мету розробки профілю зовнішнього середовища організації.

7. Назвіть складові мікросередовища підприємства.

8. За якими напрямками можна здійснювати дослідження конкурентів?

9. Назвіть основні напрямки вивчення споживачів.

10. Розкрийте сутність методу позиціювання можливостей та загроз організації.

Тести

1. *Зовнішнє середовище організації – це:*

а) макросередовище;

б) внутрішнє середовище;

в) мікросередовище;

г) макро- та мікросередовище.

2. *Макросередовище – це*:

а) сукупність факторів, які впливають на діяльність підприємства та його мікросередовище піддаються прямому контролю з боку підприємства;

б) сукупність факторів, які впливають на діяльність підприємства та його мікросередовище і не піддаються прямому контролю з боку підприємства;

в) учасники ринку, які безпосередньо контактують із підприємством і впливають на нього, а також відчувають на собі вплив із боку підприємства;

г) учасники ринку, які безпосередньо контактують із підприємством і впливають на нього, проте не відчувають на собі вплив із боку підприємства.

3. *PEST-аналіз передбачає*:

а) аналіз політико-правових, економічних, соціально-культурних і технологічних факторів зовнішнього середовища;

б) аналіз політико-правових, економічних, соціально-культурних і природно-екологічних факторів зовнішнього середовища;

в) аналіз конкурентів, споживачів і постачальників;

г) аналіз ринку, конкурентів, постачальників і посередників.

4. *Мікросередовище організації формують:*

а) PEST-фактори;

б) виробництво, маркетинг, фінанси;

в) конкуренти, споживачі, постачальники, посередники, виробництво;

г) конкуренти, споживачі, постачальники, посередники, контактні аудиторії.

5. *Матриця загроз дозволяє позиціонувати кожну загрозу для організації залежно від:*

а) імовірності її реалізації та можливих наслідків;

б) імовірності її реалізації та характеру впливу на організацію;

в) імовірності її реалізації та важливості для галузі;

г) важливості для галузі та впливу на організацію.

6. *До економічних факторів макросередовища організації не відносять*:

а) рівень інфляції, рівень заробітної плати;

б) рівень безробіття, рівень економічного розвитку країни;

в) політичну стабільність в країні, тривалість життя населення;

г) систему оподаткування, стабільність національної валюти.

7. *Структуру і наявність національних ресурсів відносять до*:

а) економічних факторів зовнішнього середовища;

б) технологічних факторів зовнішнього середовища;

в) природно-екологічних факторів зовнішнього середовища;

г) політичних факторів зовнішнього середовища.

8. *Значущість для організації окремих факторів зовнішнього середовища можна оцінити за допомогою*:

а) методу складання профілю зовнішнього середовища;

б) SWOT-аналізу;

в) методу складання корпоративного профілю;

г) матриці БКГ.

9. *Оцінка зовнішнього середовища організації здійснюється з метою*:

а) оцінки стратегічних зон господарювання організації;

б) оцінки потенціалу організації;

в) виявлення можливості та загроз в бізнесі від впливу конкурентів, споживачів, партнерів;

г) виявлення сильних і слабких сторін організації.

10. *До політико-правових факторів зовнішнього середовища відносяться*:

а) політична стабільність країни;

б) рівень корумпованості державного апарату;

в) кримінальна ситуація в країні;

г) усі відповіді правильні.

Завдання для самостійного виконання

Завдання 1. Визначте можливості та загрози для вітчизняних підприємств:

- металургійної галузі;
- машинобудівної галузі;
- пивоварної галузі;
- агробізнесу;
- кондитерської галузі тощо.

Завдання 2. Для обраного підприємства складіть профіль зовнішнього середовища.

Рекомендована література: основна 1, 3, 5; додаткова 1, 2, 5, 7, 13.

ТЕМА 3
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ. АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Основні терміни та поняття: внутрішнє середовище, профіль внутрішнього середовища, корпоративна культура, конкурентна перевага, сильні та слабкі сторони організації, SWOT-аналіз.

План

1. Внутрішнє середовище організації. Профіль внутрішнього середовища.
2. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства. Оцінка конкурентних переваг, сильних і слабких сторін організації.
3. SWOT-аналіз. Інструменти побудови SWOT-матриці.

Питання № 1
Внутрішнє середовище організації. Профіль внутрішнього середовища

Внутрішнє середовище організації – це та частина загального середовища, яка знаходиться в межах організації.

Внутрішнє середовище організації – сукупність елементів, з яких складається організація, які забезпечують її цілісність і життєздатність як відкритої системи.

У процесі взаємодії організації з зовнішнім середовищем стратегічний менеджмент цікавить насамперед те, як повинна поводитися організація в довгостроковій перспективі, щоб в умовах конкурентної взаємодії з іншими організаціями досягати підтримки балансу в обміні з зовнішнім середовищем, а отже, забезпечувати стійке існування організації.

Процес, за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем, називається обстеженням внутрішніх сильних і слабких сторін організації.

Метою внутрішнього аналізу організації є:

– визначення ресурсів з метою їх подальшого розвитку і використання;

– визначення сильних і слабких сторін діяльності організації та їх урахування під час реалізації майбутніх стратегій;

– оцінка якості продукту;

– аналіз фінансової діяльності, порівняння її з показниками конкурентів;

– оцінка інвестиційного потенціалу;

– оцінка обґрунтованості та сприйнятливості майбутніх стратегій тощо.

Як фактори внутрішнього середовища варто розглядати п’ять сфер дослідження: маркетинг, виробництво, фінанси, персонал та організаційну культуру (рис. 3.1).

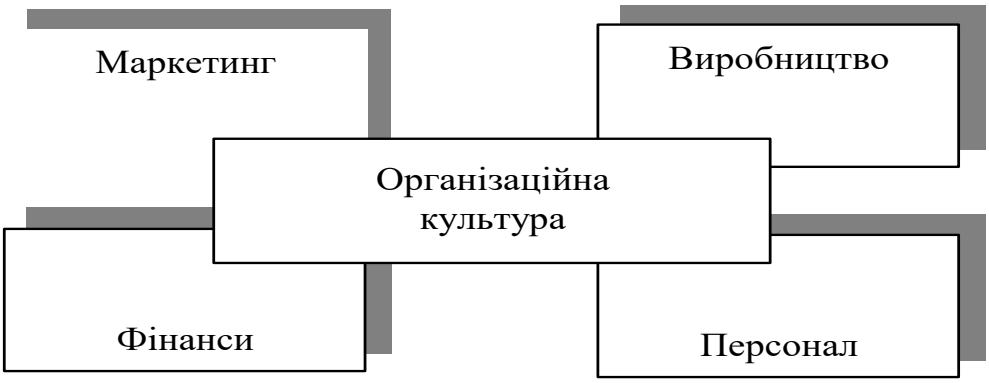

Рисунок 3.1 – Профіль внутрішнього середовища організації

1) *Маркетинг*. Із великої кількості маркетингових факторів для оцінки внутрішнього середовища підприємства виділяють основні:

– частка ринку підприємства та його конкурентоздатність;
– різноманітність і якість асортименту продукції/послуг;
– вплив на збут продукції/послуг таких факторів, як зміна чисельності населення; старіння населення; міграція населення; зміна складу сімей жителів України, а також інших країн; підвищення освітнього рівня;
– дослідження та розробка нових товарів та послуг;
– післяпродажне обслуговування клієнтів;
– реклама та просування товару, ефективний збут;
– прибутковість маркетингу.

2) *Виробництво*. Можна виділити такі сфери аналізу виробничої діяльності:

– доступ підприємства до нових матеріалів;
– стан (сучасність) технологій;
– налагодженість співпраці з постачальниками та посередниками;
– структура витрат;
– здатність підприємства знижувати матеріальні запаси і час реалізації замовлень;
– ефективність і результативність системи контролю якості продукції;
– здійснення досліджень і розробок товарів-новинок.

3) *Фінанси*. Якісний фінансовий аналіз дозволяє визначити ключові припущення про динаміку розвитку підприємства в майбутньому. Фінансовий прогнозний аналіз необхідно проводити за такими напрямками:

– аналіз величини власного та залученого капіталу;
– аналіз платоспроможності та ліквідності активів підприємства;
– оцінка основних фінансових коефіцієнтів;
– оцінка загальної ефективності фінансової роботи підприємства.

Схема аналізу та оцінки фінансового стану підприємства може виглядати так:

1. Аналіз складу структури та динаміки балансу.
2. Оцінка майнового стану.

3. Аналіз ліквідності.
4. Аналіз платоспроможності.
5. Аналіз ділової активності та рівня ефективності господарської діяльності.

При проведенні аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства застосовують такі методи аналізу:

- вертикальний (структурний) аналіз;
- горизонтальний аналіз;
- метод коефіцієнтів.

4) *Персонал*. Головним ресурсом кожного підприємства є персонал, від ефективності використання якого здебільшого залежать результати діяльності та конкурентоспроможність підприємства. Розрізняють кількісну, якісну та структурну характеристику персоналу підприємства. Оцінку персоналу можна проводити за такими напрямками:

- компетенція і підготовка вищого керівництва;
- ефективність і конкурентоспроможність системи винагород (мотивація персоналу);
- порядок наступності керівних посад;
- система підготовки та підвищення кваліфікації працівників;
- плинність кадрів – провідних фахівців підприємства;
- система оцінки діяльності персоналу.

Якщо підприємство має високі показники діяльності колективу, то воно здатне дотримуватись визначеної стратегії.

5) *Організаційна культура*. Необхідність оцінки такого фактору як організаційна культура (корпоративна культура, соціокультура, організаційна культура, бізнес-культура), зумовлена багатьма чинниками. Головним серед них є той, що корпоративна культура дозволяє об’єднати співробітників у єдину команду для досягнення корпоративних цілей, а це значно підвищує загальний рівень продуктивності праці. Цей показник необхідний також для визначення вимог до робітників, які залучені для виконання завдань, і стимулювання певних типів їх поведінки.

Найбільш поширені визначення поняття корпоративна культура наведено на рис. 3.2.

Діагностику організаційної культури можна проводити за такими напрямками:

- відповідність корпоративної культури стратегії організації;
- гнучкість та адаптивність (готовність працівників до нових викликів та швидкої адаптації до нових умов);
- забезпечення відкритості та прозорості в організації (ефективність комунікації, двостороннє спілкування з керівництвом);
- рівень задоволеності та відданості (лояльності) працівників;
- залучення працівників до процесу прийняття рішень;
- стимулювання позитивних змін та покращень;
- соціально-психологічний клімат у компанії.

Корпоративна культура – це	набір базових припущень, цінностей, пріоритетів і норм, які визначають трудову поведінку співробітників, забезпечують конструктивну взаємодію в колективі і сприяють успішному функціонуванню організації в зовнішньому контурі
	комплекс цінностей, понять і переконань, які поділяють усі члени організації, а також поведінкових норм і артефактів, які створює організація в процесі подолання перешкод внутрішнього і зовнішнього характеру на шляху до успіху і процвітання
	сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не підлягають формулюванню та апріорі приймаються і поділяються усіма членами колективу
	система керівних переконань, принципів і технологій у діяльності підприємства
	набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації і виражені в декларованих організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій
	цілісна система відпрацьованих в організації та притаманних її членам моделей поведінки, звичаїв та очікувань

Рисунок 3.2 – Підходи до визначення поняття корпоративна культура

У результаті діагностики можна виявити позитивну або негативну корпоративні культури залежно від характеру її впливу на загальний результат діяльності організації.

Видячи з типу управління в організації, виділяють такі типи корпоративної культури:

– органічна (ключовими цінностями є воля колективу, авторитет, групові інтереси);

– підприємницька (цінності: максимальний прибуток, частка ринку);

– бюрократична (важливими є механізм, правила, воля керівництва);

– партисипативна (основні цінності: демократизм, рамки закону, інтереси більшості при врахуванні інтересів меншості).

Питання № 2

Аналіз ресурсного потенціалу підприємства. Оцінка конкурентних переваг, сильних і слабких сторін організації

Конкурентна перевага – це положення фірми на ринку, що дозволяє їй переборювати сили конкуренції та залучати покупців. Конкурентні переваги створюються унікальними відчутними і невловимими активами, які має підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі.

Отже, *конкурентні переваги підприємства* – це сукупність усіх матеріальних та нематеріальних активів, які дозволяють вести успішну конкурентну боротьбу в стратегічно важливому сегменті як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Фактор конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього/внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає над конкуруючими підприємствами.

За джерелами виникнення конкурентні переваги організації розподіляють на внутрішні та зовнішні (рис. 3.3).

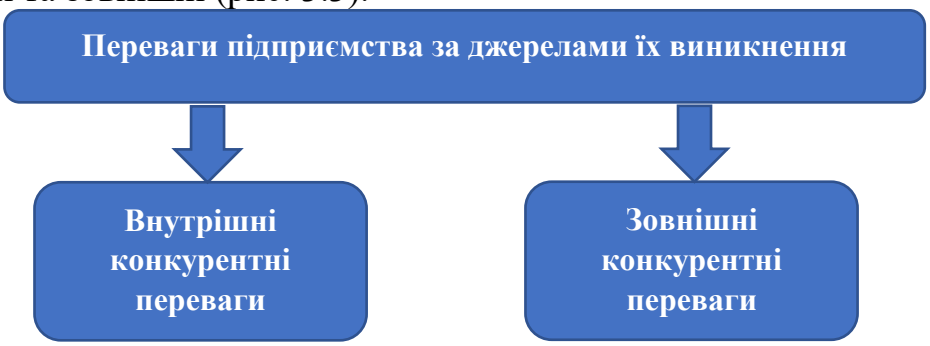

Рисунок 3.3 – Види конкурентних переваг організації

Внутрішні конкурентні переваги – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту, тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті переваги, які базуються на можливості підприємства створити більш значущі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їх потреб.

Приклади внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства наведено в табл. 3.1.

Говорячи про перевагу підприємства, варто згадати про його ринковий потенціал, що є комплексом можливостей і досягнень, що забезпечують конкурентну перевагу й виконання поставлених цілей.

Внутрішній конкурентний потенціал підприємства – це сукупність виробничої, управлінської, фінансової, маркетингової та кадрової системи підприємства, що формують його конкурентний потенціал, визначають його довготермінову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівництва підприємства.

Метою оцінювання внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства є визначення того, чи має воно достатні внутрішні ресурси, щоб скористатися зовнішніми можливостями.

Таблиця 3.1 – Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги підприємства

Внутрішні конкурентні переваги	Зовнішні конкурентні переваги
– виробничі – продуктивність праці, ощадливість витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, відсутність дефектів; – технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних	– інформаційні – діючі на підприємстві системи збору і обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, діючих сил і умов навколишнього середовища, про поведінку споживачів, конкурентів та інших господарських суб'єктів;

процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу; – кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень; – організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури; – управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними коштами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу; – інноваційні – системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»; – спадкоємні – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку; – економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність.	– конструктивні – технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка; – якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів; – поведінкові – ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків; – сервісні – рівень і якість послуг, які надаються підприємством; – іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність; – цінові – можливості зміни цін; – збутові – портфель замовлень, прийоми і методи розподілу продукції; – комунікаційні – канали і способи поширення інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв’язку.

Як зазначалося вище, аналіз внутрішнього середовища спрямований на з’ясування того, які сильні та слабкі сторони має підприємство. Сильні сторони є базою, на яку підприємство спирається в конкурентній боротьбі та яку воно повинно намагатися розширити й закріпити. Слабкі сторони – це предмет постійної уваги з боку керівництва, яке повинно робити все можливе, щоб позбавитись їх.

Набір характеристик, за якими визначається список слабких і сильних сторін організації може бути такий:

1) сильні сторони:
– достатні фінансові ресурси;
– висока кваліфікація персоналу;
– лояльність з боку покупців;
– лідерство на ринку;
– конкурентоспроможність продукції;
– сучасні технології;
– переваги у сфері витрат;
– наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації;
– ефективний менеджмент тощо;

2) слабкі сторони:
– конкурентна позиція, що погіршується;
– застаріле обладнання;
– низька прибутковість;
– недоліки управління;
– відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетентності;
– внутрішні виробничі проблеми;
– відставання в області досліджень і розробок;
– вузька виробнича лінія;
– неповне уявлення про ринок тощо.

Наприклад, сильні та слабкі сторони українського виробника кави під брендом ISLA наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Сильні та слабкі сторони українського виробника кави – фабрики ISLA

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Сертифіковане за міжнародними стандартами виробництво та контроль якості на кожному етапі. – Відмінні умови зберігання зеленого зерна на складі (контроль температури та вологості). – Наявність сучасного обладнання для оптичного сортування та обсмажування зерна. – Наявність сертифікованих SCA фахівців з обсмажування кави. – Команда професіоналів однодумців. – Високий рівень інновацій. – Широкий асортимент кави в зернах. – Ефективна логістика. – Багаторічний досвід роботи на ринку кави. – Широке охоплення ринку за межами Запорізької області (міста Київ, Одеса, Харків). – Активна робота с підприємствами сектору HoReCa (постачання обладнання, навчання персоналу тощо). – Наявність Internet-магазину. – Програми лояльності для постійних клієнтів.	– Відсутність чітких стратегічних напрямків. – Внутрішні виробничі проблеми (відключення електроенергії, перебої з поставками упаковки тощо). – Відтік персоналу. – Відносно слабка мережа розподілу (обмежена присутність бренда ISLA в торговельних мережах, що створює складності її придбання для покупців). – Недостатня присутність товарних позицій у роздрібних точках. – Більш висока ціна на продукцію у порівнянні з конкурентами. – Недостатня обізнаність про бренд ISLA серед споживачів кави.

Після того як визначений список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей у зовнішньому середовищі, настає етап встановлення зв’язків між ними.

Питання № 3
SWOT-аналіз. Інструменти побудови SWOT-матриці

SWOT-аналіз використовується значною кількістю організацій, від малого бізнесу до міжнародних корпорацій. Він застосовується в різних контекстах,

включаючи розробку нових продуктів, вихід на нові ринки, управління змінами та ризиками в організації.

Доцільність SWOT-аналізу залежить від специфіки ситуації. Він особливо корисний при визначенні стратегічних напрямків в період значних змін у ринкових умовах або при аналізі нових бізнес-ініціатив. Однак його використання може бути менш ефективним у стабільних умовах, де зміни не є значними. SWOT-аналіз є універсальним інструментом, однак його корисність може варіюватися залежно від типу бізнесу та галузі. Наприклад, у високотехнологічних галузях, де висока швидкість інновацій та технологічні змін, SWOT-аналіз допомагає швидко адаптуватися до нових умов. У традиційних галузях він може використовуватися для оптимізації існуючих процесів та покращення ефективності [7].

Метод аналізу середовища SWOT – сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) і загрози (Threats) – є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища.

Методологія SWOT передбачає виявлення сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх загроз і можливостей для встановлення зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації (рис. 3.4).

Рисунок 3.4 – Етапи реалізації SWOT-аналізу та розробки можливих стратегій розвитку [4]

SWOT-аналіз починається з того, що компанія визначає мету. Його можна проводити, аби дізнатися перспективи запуску нового продукту чи виходу на ринок іншої країни, щоб оптимізувати внутрішні процеси та підвищити дохід.

Далі компанія досліджує внутрішні та зовнішні фактори, заносить інформацію в таблицю.

Зовнішні та внутрішні чинники, що формують квадранти SWOT-аналізу, представлено на рис. 3.5-3.6.

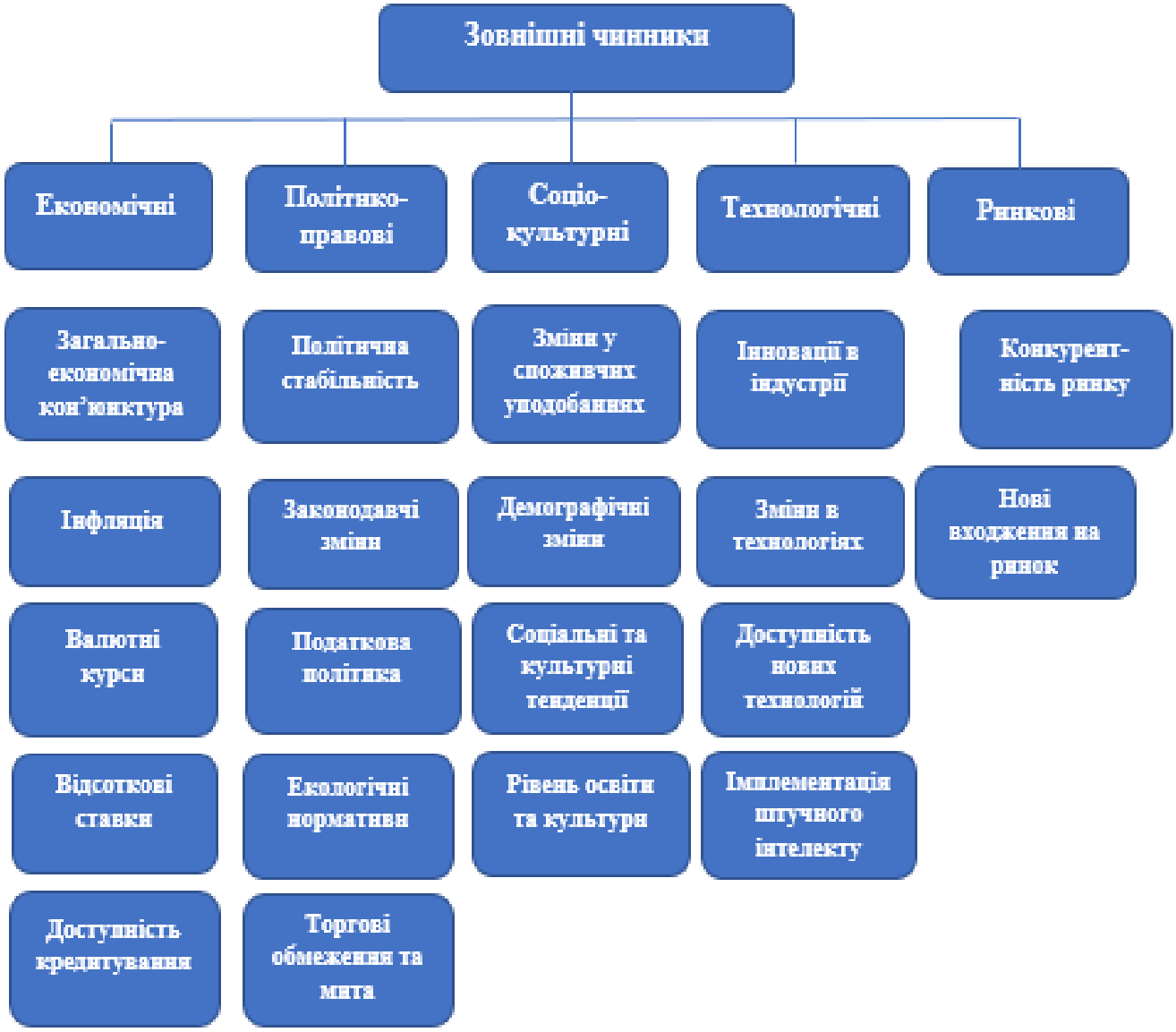

Рисунок 3.5 – Зовнішні чинники, що формують квадрант SWOT-аналізу [7]

Для проведення ефективного SWOT-аналізу доцільно дотримуватися таких вимог:

1. Один аналіз – одна мета.
2. Збір достатньої інформації (внутрішні документи, маркетингові дослідження, статистика, звіти тощо).
3. Аналіз фактів, а не припущень.
4. Залучення різних фахівців: керівників, менеджерів, працівників відділів маркетингу, логістики, контакт-центру тощо, оскільки кожен з них може знати те, чого не знають інші.
5. Чесність та об'єктивність (неприпустимість приховування слабких сторін та перебільшення сильних).
6. Відокремлення внутрішніх та зовнішніх факторів (тобто факторів, на які можна вплинути, та незалежних факторів).

7. Регулярне здійснення SWOT-аналізу та використання його для розробки стратегії.

Рисунок 3.6 – Внутрішні чинники, що формують квадрант SWOT-аналізу [7]

На рис. 3.7. для прикладу наведено SWOT-аналіз для мережі фірмових магазинів «Вина Світу» (м. Запоріжжя).

Коли SWOT проведено, компанія переходить до TOWS – розширеної версії аналізу, що містить у собі розробку стратегії.

Суть TOWS у тому, щоб об’єднати сильні та слабкі сторони в 4 стратегії (рис. 3.8).

На кожному з полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії організації.

Можливості	Загрози
– відсутність мита на алкогольні напої та інші продукти, імпортовані з країн ЄС; – збільшення попиту на міцні алкогольні напої під час війни; – підвищення культури споживання алкоголю в Україні; – тенденція до зростання обсягів споживання преміального алкоголю; – диджиталізація бізнесу; – вихід з ринку м. Запоріжжя гіпермаркету «Ашан»	– велика кількість конкурентів на роздрібному ринку; – економічна та політична криза в країні, спричинена війною; – продовження бойових дій на території України і, як наслідок, руйнація підприємств і логістичних шляхів; – інфляція в країні; – девальвація гривні; – зменшення платоспроможності українського населення; – зменшення кількості покупців через мобілізацію чоловіків, міграцію населення; втрати населення через війну; – зменшення споживачів серед молоді тощо
Сильні сторони	Слабкі сторони
– прямі поставки сертифікованої продукції з країн Європи та українських виробників; – прийнятні ціни, пропозиція продукції в різних цінових сегментах; – широка та глибока пропозиція алкогольної та гастрономічної продукції (за асортиментом та географією); – зручне розташування магазинів мережі у форматі «магазин біля дому»; – наявність інтернет-магазину; – зручний графік роботи магазинів; – ефективна політика стимулювання попиту (знижки, святкові пропозиції, дегустації тощо); – гарний імідж компанії; – значний досвід роботи на українському ринку алкогольних напоїв	– відсутність чітких стратегічних напрямків; – висока плинність кадрів; – недостатньо кваліфікований персонал тощо

Рисунок 3.7 – SWOT-аналіз для мережі фірмових магазинів «Вина Світу» (м. Запоріжжя)

Поле СМ – варто розробляти стратегію по використанню сильних сторін організації для того, щоб одержати віддачу від можливостей, що з’явилися у зовнішньому середовищі (бізнес використовує сильні сторони та реалізує можливості).

Поле СлМ – стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з’явилися, спробувати подолати наявні в організації слабкі сторони (бізнес усуває слабкі сторони за допомогою можливостей).

Поле СЗ – стратегія повинна припускати використання сили організації для усунення загрози (бізнес використовує сильні сторони та усуває загрози).

Поле СлЗ – організація повинна розробити таку стратегію, що дозволила б їй як позбутися слабких сторін, так і спробувати запобігти загрозам (бізнес усуває слабкі сторони, аби мінімізувати загрози).

	Можливості 1. 2. 3. ...	Загрози 1. 2. 3. ...
Сильні сторони 1. 2. 3. ...	ПОЛЕ СМ SO (stregth + opportunities)	ПОЛЕ СЗ ST (strenght + threats)
Слабкі сторони 1. 2. 3. ...	ПОЛЕ СлМ WO (weakness + opportunities)	ПОЛЕ СлЗ WT (weakness + threats)

Рисунок 3.8 –TOWS-аналіз [4]

Методика SWOT-аналізу може мати багато модифікацій. Незмінною залишається ідея порівняння зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін організації. Ця методика є дієвим інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє зробити перший крок на шляху оцінки стратегічних позицій і перспектив розвитку організації.

Сучасне використання SWOT-аналізу передбачає використання програмних інструментів для його побудови. Програмне забезпечення для SWOT-аналізу – це цифрові платформи, призначені для спрощення процесу SWOT-аналізу в організаціях. Таке програмне забезпечення дозволяє використовувати шаблони SWOT-аналізу для стандартизації процесів, забезпечення об’єктивності та всебічного охоплення ключових аспектів. Застосування такого програмного забезпечення допомагає перетворити аналіз у звіти, якими можна поділитися з усією командою, що полегшує виявлення проблемних зон, відстеження покращень і формування більш комплексних стратегічних планів [7].

Основними функціями такого програмного забезпечення є збір даних та аналітики, створення звітів, режим презентації, інструменти для співпраці та контроль документів.

Основні інструменти для проведення SWOT-аналізу наведено в табл. 3.3.

Вибір програмного забезпечення для SWOT-аналізу має залежати від специфічних потреб організації. Важливо оцінити, які функції найбільш критичні для команди працівників, наприклад, необхідність доступу до мобільного додатку, інтеграцій з іншими інструментами, а також легкість використання шаблонів та інструментів співпраці.

Таблиця 3.3 – Основні інструменти для здійснення SWOT-аналізу [7]

Назва	Безкоштовна версія	Платний план	Мобільний додаток	Особливості
SafetyCulture	Так	24 дол /користувач/ місяць	Так	Шаблони, збір даних, генерація звітів, Heads Up оголошення
SmartDraw	Ні	9,95 дол/місяць	Ні	SWOT шаблони, перетягування елементів, інтеграції
Creately	Так	6,95 дол/місяць	Ні	Інструменти для співпраці, шаблони, бібліотека форм
MindManager	Так	99 дол/рік	Так	Шаблони SWOT, картографування розуму, режим презентації
Lucidchart	Так	7,95 дол/місяць	Так	Шаблони SWOT, співпраця в реальному часі, різні опції експорту
MindMeister	Так	2,49 дол/місяць	Так	Шаблони для карт розуму SWOT, режим презентації

Отже, SWOT-аналіз є досить швидким і дієвим методом оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, який дає змогу оцінити поточний стан компанії і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації. Однак, використовуючи SWOT-аналіз, менеджери нерідко стикаються з існуючими недоліками цього інструмента стратегічного аналізу.

По-перше, при застосуванні SWOT-аналізу існує ризик як недооцінки, так і переоцінки деяких факторів, що, в свою чергу, призводить до труднощів при реалізації стратегії компанії. При аналізі внутрішнього середовища існує особливо великий ризик, який створюється суб'єктивізмом співробітників фірми. Прорахунки при аналізі або недооцінка будь-якої із складових бізнесу можуть надалі вплинути на виконання всього стратегічного плану.

По-друге, недоліками SWOT-аналізу є також суб'єктивність вибору та ранжування факторів і слабка підтримка конкретних управлінських рішень.

Можна виділити такі недоліки цього методу, які випливають із специфіки його використання на вітчизняних підприємствах, а саме:

1) проблеми з первинною інформацією, яка характеризує фірму і зовнішнє середовище (повнота, актуальність, достовірність);

2) проблеми з експертними оцінками (суб'єктивність, недостатня компетентність);

3) надмірне захоплення кількісним аналізом на шкоду якісному;

4) акцентування уваги на загальних оцінках і недостатня увага до розгляду окремих параметрів, що необхідно для детального аналізу компанії, середовища і стратегічного планування.

Типовою помилкою, якої припускаються українські менеджери при застосуванні SWOT-аналізу, є складання надто великого переліку сильних і

слабких сторін, загроз і можливостей і, відповідно, варіантів стратегічних дій, що ускладнює розробку чіткого стратегічного плану.

Незважаючи на недоліки, SWOT-аналіз є необхідним компонентом регулярного стратегічного управління, оскільки дає змогу оперативно оцінити становище фірми.

Перевагами SWOT-аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління, визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів; періодична діагностика ринку та ресурсів фірми, а також простота використання і можливість залучення до обговорення досліджуваних проблем широкого кола керівників і фахівців.

Питання для самоперевірки знань

1. Дайте визначення внутрішньому середовищу організації.
2. Поясніть, з якою метою здійснюється аналіз внутрішнього середовища організації.
3. Назвіть основні фактори, що створюють профіль внутрішнього середовища організації.
4. Охарактеризуйте основні маркетингові фактори для оцінки внутрішнього середовища підприємства.
5. Надайте характеристику основних напрямків діагностики організаційної культури організації.
6. Поясніть, у чому полягає різниця між внутрішніми та зовнішніми конкурентними перевагами організації.
7. Визначте набір характеристик, за якими визначаються слабкі та сильні сторони організації.
8. Назвіть основні етапи реалізації SWOT-аналізу.
9. Сформулюйте вимоги для проведення ефективного SWOT-аналізу.
10. Поясніть сутність TOWS-аналізу.

Тести

1. *До основних елементів організації, що складають корпоративний профіль, відносять*:

а) маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, споживачів;

б) маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, організаційну культуру;

в) менеджмент, фінанси, персонал, споживачів;

г) менеджмент, фінанси, персонал, корпоративну культуру.

2. *Оберіть фактор внутрішнього середовища організації, який можна класифікувати як сильну сторону*:

а) можливість виходу на нові ринки;

б) наявність фінансових ресурсів;

в) приріст кількості споживачів продукції в галузі;

г) зниження цін на сировину.

3. *Оберіть фактор внутрішнього середовища організації, який можна класифікувати як слабку сторону*:

а) лояльність з боку споживачів;

б) сучасні технології;

в) конкурентна позиція, що погіршується;

г) зменшення платоспроможності населення.

4. *Метод вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища фірми з метою розробки організаційної стратегії має назву*:

а) матриця DPM;

б) SWOT-аналіз;

в) PEST-аналіз;

г) матриця БКГ.

5. *До внутрішніх конкурентних переваг можна віднести*:

а) інформаційні, іміджеві, збутові;

б) сервісні, поведінкові, виробничі;

в) виробничі, технологічні, кваліфікаційні;

г) сервісні, технологічні, поведінкові.

6. *До зовнішніх конкурентних переваг можна віднести*:

а) виробничі, інноваційні, управлінські;

б) інформаційні, іміджеві, збутові;

в) виробничі, поведінкові, управлінські;

г) виробничі, збутові, поведінкові.

7. *Зовнішні конкурентні переваги – це*:

а) фактори макросередовища, які є можливостями для підприємства;

б) переваги, які базуються на можливості підприємства створити більш значущі цінності для споживачів його продукції;

в) характеристики діяльності підприємства, які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів;

г) фактори зовнішнього середовища, які є можливостями для підприємства.

8. *Які рекомендації щодо розробки стратегії необхідно надати в квадранті СлЗ (слабкі сторони організації – загрози) в SWOT-матриці?*

а) розробка стратегій подолання слабких сторін організації за рахунок можливостей, які надає зовнішнє середовище;

б) розробка стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації в напрямку реалізації можливостей зовнішнього оточення;

в) розробка стратегій як подолання загроз, так і усунення слабких сторін організації;

г) розробка стратегій використання сильних сторін організації з метою усунення загроз.

9. *Які рекомендації щодо розробки стратегії необхідно сформулювати в квадранті СМ (сильні сторони організації – можливості) в SWOT-матриці?*

а) розробка стратегій подолання слабких сторін організації за рахунок можливостей, які надає зовнішнє середовище;

б) розробка стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації в напрямку реалізації можливостей зовнішнього оточення;

в) розробка стратегій як подолання загроз, так і усунення слабких сторін організації;

г) розробка стратегій використання сильних сторін організації з метою усунення загроз.

10. *Етап реалізації SWOT-аналізу, на якому розробляється стратегія організації, має назву*:

а) визначення сильних та слабких сторін організації;

б) побудова матриці SWOT;

в) визначення загроз та можливостей у зовнішньому середовищі;

г) побудова матриці TOWS.

Завдання для самостійного виконання

Завдання 1. На підставі доступної інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України на даний момент, проаналізуйте сильні та слабкі сторони, можливості й загрози для обраного підприємства за допомогою SWOT-аналізу, а також запропонуйте для нього оптимальну стратегію розвитку.

Завдання 2. Для обраного підприємства визначте внутрішні та зовнішні конкурентні переваги. Відповідь обґрунтуйте.

Рекомендована література: основна 1, 2, 3; додаткова 1, 2, 3, 9.

ТЕМА 4
МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ

Основні терміни та поняття: стратегії зростання, стратегії скорочення, інтенсивне зростання, інтеграційне зростання, диверсифікаційне зростання, матриця І. Ансоффа, конкурентні стратегії, SPACE-аналіз.

План

1. Стратегії зростання фірми. Матриця можливостей І. Ансоффа (товар/ринки).
2. Базові конкурентні стратегії М. Портера.
3. SPACE-аналіз.

Питання № 1
Стратегії зростання фірми. Матриця можливостей І. Ансоффа (товар/ринки)

Стратегії фірми можна розділити на такі групи: *стратегії зростання, стратегії втримання ринкової позиції* та *стратегії скорочення*. Стратегії

зростання та скорочення спрямовані на зміну стану одного або декількох таких елементів: продукт, ринок, галузь, положення фірми усередині галузі, технологія.

У рамках стратегій зростання можна виділити стратегії:

– інтенсивного зростання;
– інтеграційного зростання;
– диверсифікованого зростання.

Стратегії інтенсивного зростання спрямовані на зміну в продукті або ринку. Вони застосовуються в тому випадку, коли фірма не до кінця використала свої можливості стосовно існуючих товарів та ринків.

Стратегії інтеграційного зростання спрямовані на зміну положення фірми на ринку. Вони припускають розширення фірми шляхом придбання нових підприємств, при цьому основна діяльність здійснюється у межах даної галузі.

Стратегії диверсифікованого зростання реалізуються в тому випадку, якщо фірма не може далі розвиватися з даним товаром на даному ринку в даній галузі або перспективи розвитку більш привабливі за межами даної галузі. Ці стратегії передбачають проникнення організації в інші галузі або виробництво нових товарів у рамках основної галузі.

1) При реалізації *стратегії інтенсивного зростання* фірма покращує свій товар або починає виробляти новий продукт, не змінюючи при цьому галузь. Дії фірми спрямовані на покращення свого положення на існуючому ринку або на вихід зі своїм товаром на нові ринки.

Розрізняють такі види стратегій інтенсивного зростання:

– стратегія проникнення на ринок (існуюча продукція/існуючі ринки);
– стратегія розвитку ринку (існуюча продукція/нові ринки);
– стратегія розвитку товару (нова продукція/існуючі ринки).

Можливості інтенсивного зростання компанії представляються у вигляді матриць І. Ансоффа «товар - ринки» (рис. 4.1-4.2).

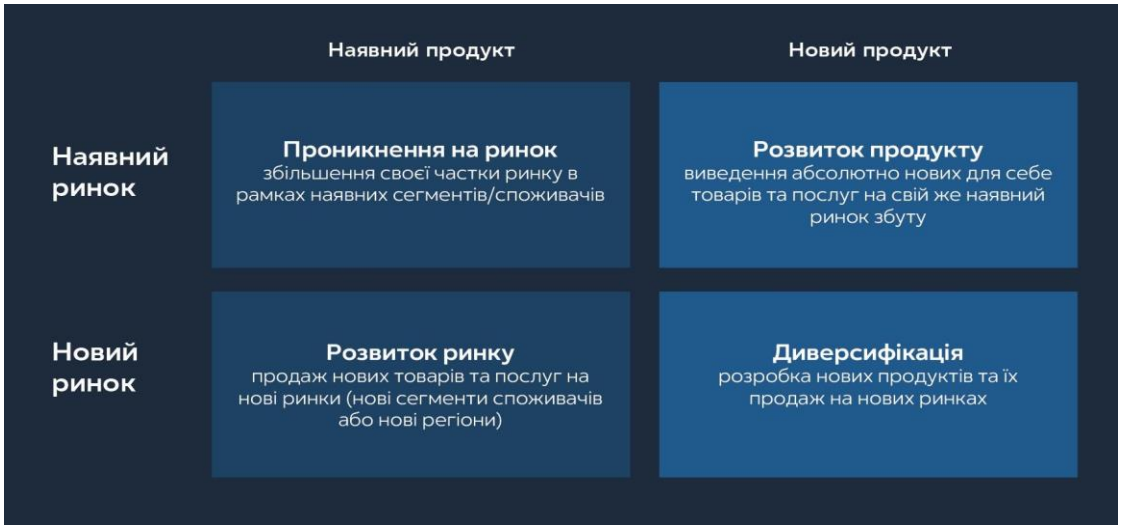

Рисунок 4.1 – Матриця І. Ансоффа

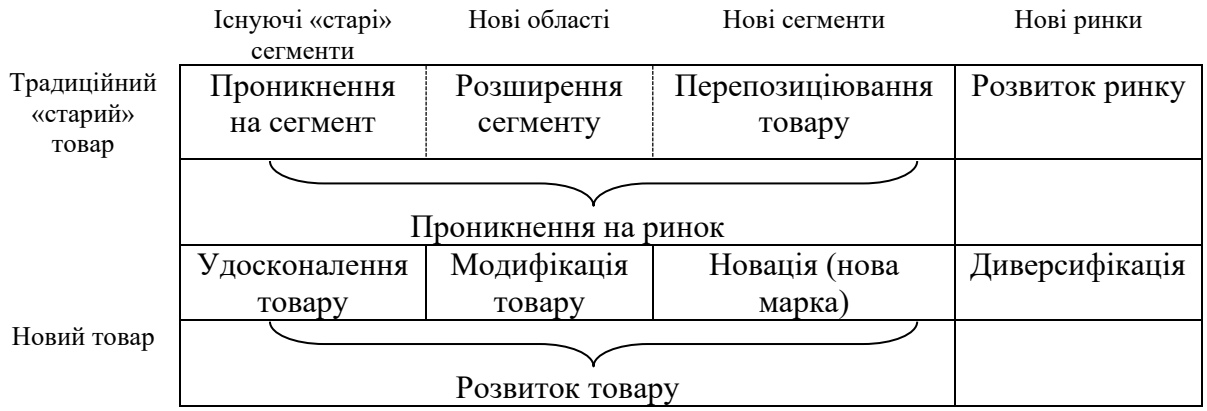

Рисунок 4.2 – «Розширена» матриця І. Ансоффа

Стратегія проникнення на ринок може здійснюватися трьома шляхами (рис. 4.2):

– проникнення на сегмент: існуючий товар і існуючі сегменти;
– розширення сегмента: існуючий товар, але нові географічні сегменти;
– перепозиціювання на ринку: існуючий товар, але новий сегмент.

Стратегія зростання «*проникнення на сегмент*» передбачає збільшення продажів споживачам, яких фірма вже обслуговує, або збільшення ринкової частки за рахунок залучення клієнтів конкурентів. Цього можна досягти, розширюючи канали збуту, збільшуючи присутність своєї продукції в торгівельних точках, а також підвищуючи рівень споживання завдяки інструментам стимулювання попиту. Проникнення на сегмент є стратегією, яка розглядається як можлива в першу чергу, оскільки в цілому забезпечує найменший ризик.

Стратегія «*розширення сегмента*» може передбачати просування продукції в нових географічних регіонах. Якщо організація вичерпає всі можливі варіанти проникнення на сегмент, вона може подумати про просування своєї продукції в інші географічні регіони. Більшість компаній починають обслуговувати деякий один регіон і поступово розширюють зони реалізації для того, щоб досягти національного охоплення. Стратегія розширення може означати також експансію в інші країни.

Стратегія «*перепозиціювання товару на ринку*» передбачає пропозицію товару новому сегменту ринку. Успішне перепозиціювання марки товару на ринку пов’язано зі значним ризиком, через те, що вона вже має сформований образ, лояльних споживачів, і існує небезпека відчуження покупців, яких фірма хотіла б зберегти.

Стратегія розвитку ринку використовується тоді, коли фірма намагається знайти для свого товару нові ринки (нові способи застосування, часто для нових користувачів).

У випадку використання *стратегії розвитку товару* ринки залишаються тими ж, однак створюється нова продукція для їхнього забезпечення.

Можна виділити три форми стратегії розвитку товару (рис. 4.2):

– удосконалення;

– модифікація;
– новація (нова марка).

Удосконалення (зміна) має місце, якщо фірма створює новий товар для тих же сегментів ринку (розширення або поглиблення лінійки існуючої продукції, зміна упаковки тощо).

Модифікація передбачає розробку нових товарів для нових географічних зон, щоб задовольнити місцевим умовам (наприклад, адаптація товарів до вимог нових географічних сегментів).

Нова марка передбачає пропозицію нового товару сегменту, який раніше ігнорувався.

Нові товари/послуги для нових ринків можуть впроваджуватися в результаті *вертикальної інтеграції* або завдяки *диверсифікації.*

2) *Стратегії інтеграційного зростання* – це стратегії бізнесу, що пов'язані з розширенням організації шляхом додавання нових структур.

Організація може здійснювати інтеграційне зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення всередині. При цьому відбувається зміна положення організації всередині галузі.

Виділяють такі основні типи стратегій інтеграційного зростання (рис. 4.3):

– стратегія вертикальної інтеграції;
– стратегія горизонтальної інтеграції.

Стратегія вертикальної інтеграції може бути двох основних типів: *прогресивна (пряма) інтеграція* та *регресивна (зворотна) інтеграція*.

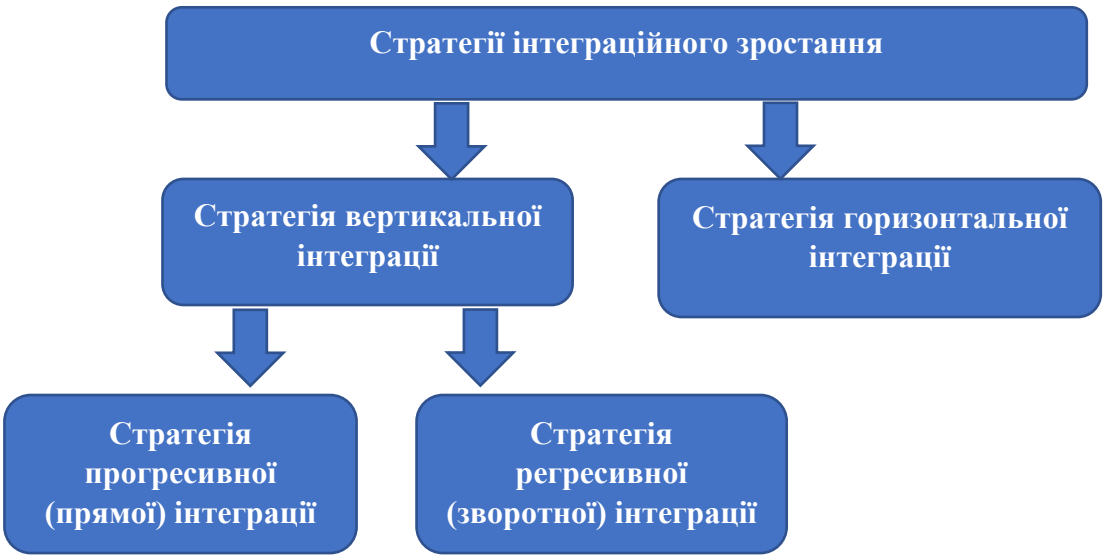

Рисунок 4.3 – Види стратегій інтеграційного зростання

Вертикальна інтеграція має місце, коли підприємство набуває виробництва, що перебувають у виробничому ланцюзі до або після існуючого виробництва. Звичайно фірма прибігає до стратегії інтеграційного зростання, якщо вона займає сильні позиції в розвинутій галузі.

Стратегія зворотної (регресивної) вертикальної інтеграції (інтеграція назад) спрямована на зростання організації за рахунок придбання підприємств-постачальників або встановлення контролю над ними, а також за рахунок створення дочірніх підприємств, що здійснюють постачання. Регресивна інтеграція може покращити координацію між постачальником і виробником, підвищити гарантії джерел постачання та знизити логістичні витрати.

Стратегія прогресивної (прямої) вертикальної інтеграції передбачає зростання фірми за рахунок придбання або посилення контролю над збутовими структурами. Прогресивна інтеграція сприяє більшому контролю над ринком і створює можливості для зниження вартості матеріально-технічних запасів, збільшення продажів і покращення обслуговування клієнтів.

Стратегія горизонтальної інтеграції спрямована на зростання організації за рахунок придбання або посилення контролю над конкурентами.

За таким типом об'єднуються підприємства, що працюють у межах однієї галузі. Внаслідок розвитку горизонтальних інтеграційних процесів у межах галузі формуються горизонтально інтегровані об'єднання (горизонтально інтегровані підприємницькі структури) під якими розуміють сукупність підприємств (як з однієї галузі, так і різногалузевих), що функціонують як єдина система і мають спільну мету господарювання.

Перевагами горизонтально інтегрованих підприємницьких структур є: розширення асортименту продукції, що випускається і/або розширення видів послуг; збільшення обсягів збуту продукції на ринку; підвищення ефективності використання виробничих потужностей підприємств, які інтегруються; розширення масштабів виробництва; зниження собівартості продукції за рахунок економії на масштабах виробництва, підвищення якості продукції; зниження конкуренції в галузі за рахунок об'єднання конкуруючих підприємств.

До головних недоліків горизонтально інтегрованих підприємницьких структур слід віднести надмірну монополізацію галузі внаслідок об'єднання декількох підприємств і утворення більшої структури, яка поступово розширюючись намагається зайняти все більшу частку ринку, щоб стати монополістом у галузі, витіснити конкурентів, особливо малі підприємства, створити бар'єри для входу нових підприємств в галузь [11].

3) *Стратегія диверсифікації* передбачає включення в портфель сфер бізнесу організації нових сфер.

Диверсифікація – процес проникнення організації в інші галузі виробництва. Ця стратегія реалізується в тому випадку, коли організація більше не може розвиватися на існуючому ринку з існуючим продуктом у межах даної галузі.

Розрізняють зв'язану та незв'язану (конгломератну) диверсифікацію (рис. 4.4).

Зв'язана диверсифікація полягає в тому, що старі та нові товари пов'язані або технологією, або ринками. У рамках зв'язаної диверсифікації розрізняють концентричну та горизонтальну диверсифікацію:

– *концентрична диверсифікація* передбачає поповнення номенклатури товарами зі спорідненою технологією виготовлення.

– *горизонтальна диверсифікація* являє собою ситуацію, коли організація виробляє нові товари і послуги, орієнтуючись при цьому на вже освоєний ринок.

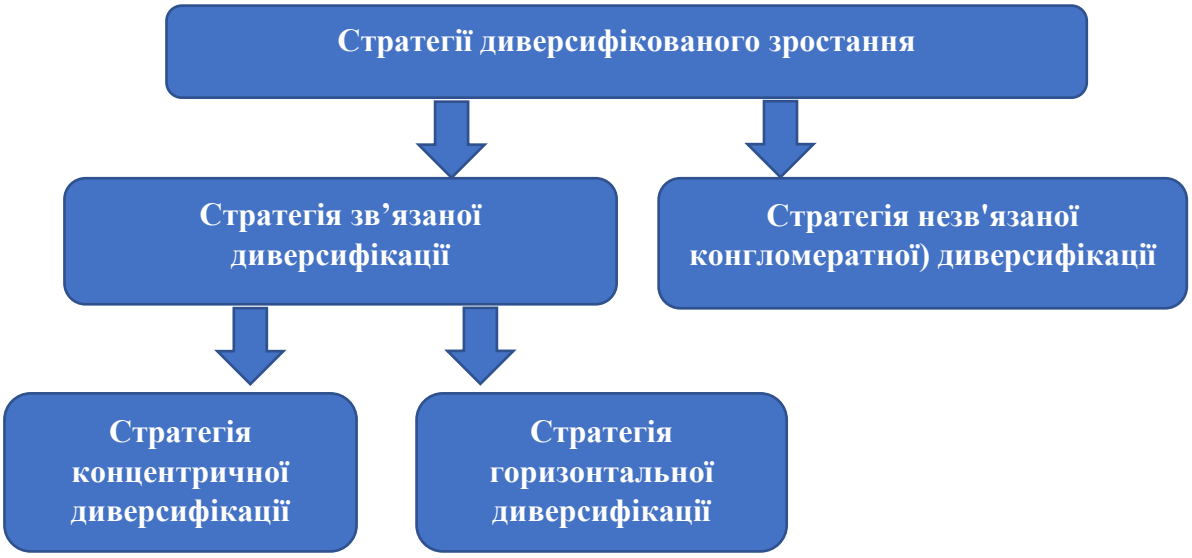

Рисунок 4.4 – Види стратегій диверсифікованого зростання

Незв'язана (конгломератна) диверсифікація – це ситуація, при якій як технологія, так і ринки радикально різняться. Ця стратегія передбачає розширення діяльності організації на нові, не зв'язані галузі.

Основна перевага стратегії незв'язаної диверсифікації базується на зниженні ризику для конгломерату в цілому. Зниження ризику відбувається за рахунок того, що різні галузі в однаковий час перебувають на різних стадіях своїх життєвих циклів. Збитки, викликані спадом в одних галузях, компенсуються прибутками, обумовленими підйомом в інших.

Стратегія втримання ринкової позиції традиційна для ситуації, коли компанії не бачать можливостей зростання або задоволені існуючим положенням на ринку. Метою є збереження існуючих покупців або залучення нових замість тих, що пішли.

Стратегія втримання (захисту) частки ринку може бути прийнята, навіть якщо ринок зростає, оскільки фірма може бути задоволена своєю ринковою часткою або рівнем продажів, з огляду на відсутність ресурсів для покращення її конкурентних позицій.

У низці випадків зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищах організації призводять до того, що раніше приваблива сфера бізнесу перестає приносити бажаний прибуток. У таких випадках фірми використовують стратегії *скорочення*, що необхідно для зміни позицій бізнесу (рис. 4.5).

Стратегія ліквідації (елімінації) передбачає закриття організації і розпродаж її активів. Вона здійснюється у тому випадку, якщо фірма не може вести подальший бізнес.

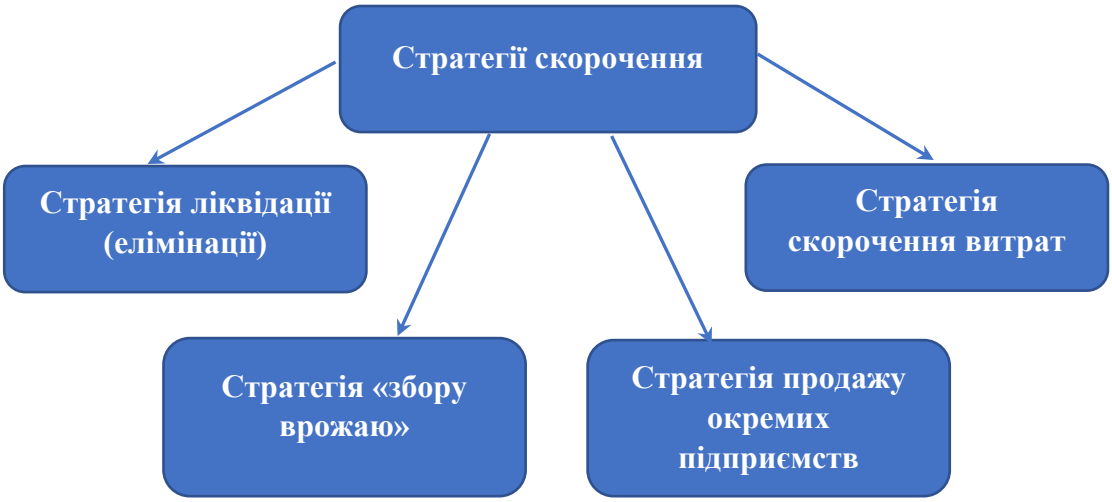

Рисунок 4.5 – Види стратегій скорочення

Стратегія «збору врожаю» передбачає поступове зведення бізнесу «нанівець» – відмову від довгострокового розвитку бізнесу на користь одержання максимального доходу в короткостроковій перспективі. Застосовується стосовно безперспективного бізнесу (товарів, які перестають приносити прибуток). Припиняти виробництво (просування) таких товарів недоцільно доти, поки ще є попит.

Стратегія «збору врожаю» передбачає скорочення витрат на закупівлі, просування товару, робочу силу та максимальне отримання доходу від продажу товару та виробництва, що скорочується.

Стратегія продажу окремих підприємств здійснюється диверсифікованими компаніями з метою зміни структури портфеля сфер бізнесу.

Стратегія скорочення витрат орієнтована на усунення невеликих джерел витрат. Її реалізація носить характер тимчасових, короткострокових заходів. Вона передбачає зниження виробничих витрат, звільнення персоналу, припинення виробництва окремих видів товару.

Питання № 2
Базові конкурентні стратегії М. Портера

Виявивши та оцінивши основних конкурентів, компанія повинна розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких вона зможе одержати конкурентну перевагу. Управління конкурентною поведінкою організації базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, що передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5-10 років).

Конкурентні стратегії розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і є свого роду

своєчасною реакцією на зміни в галузі, в економіці в цілому; передбачають розробку конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у цей момент.

У своїй моделі Майкл Портер, видатний американський вчений-економіст, розташовує стратегічні господарські підрозділи підприємства у трьох позиціях залежно від співвідношення їх ринкової частки та рентабельності (рис. 4.6).

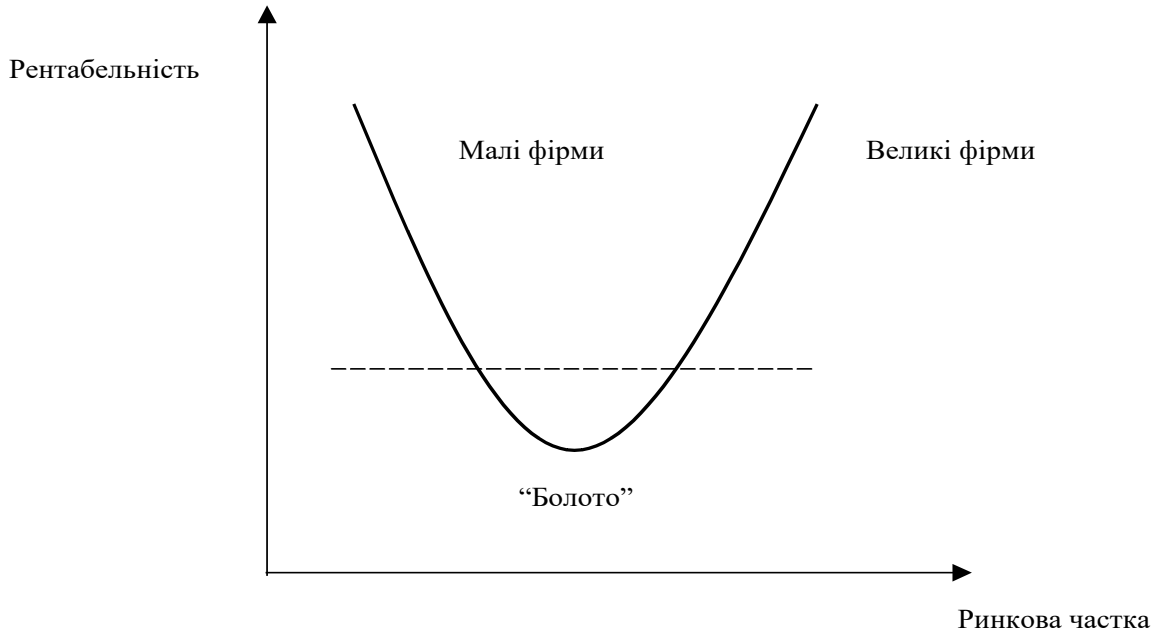

Рисунок 4.6 – Модель М. Портера

Стратегічні господарські підрозділи, які займають ліву верхню позицію моделі, охоплюють вузький сегмент ринку і мають на ньому високу рентабельність, оскільки їхні товари спеціалізовані.

Стратегічні господарські підрозділи, які займають праву верхню позицію моделі, мають велику ринкову частку завдяки низькій ціні або високому рівню диференціації товарів, і тому вони високорентабельні.

Стратегічні господарські підрозділи, які займають середню позицію в моделі, перебувають у небезпечному стані: маючи середню ринкову частку, вони низькорентабельні. Таке становище, яке Портер назвав «болотом», є небезпечним, оскільки вони не мають конкурентних переваг на ринку.

Виходячи зі своєї моделі, М. Портер запропонував три різновиди стратегій, які можуть забезпечити стратегічній одиниці бізнесу конкурентний успіх на ринку:

- стратегія цінового лідерства (мінімізації витрат);
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації (фокусування або ринкової ніші).

Кожна з цих стратегій базується на певних конкурентних перевагах фірми (рис. 4.7).

Стратегічна мета	Конкурентні переваги	
	Ціна	Диференціація
Уся галузь	Цінове лідерство	Лідерство в диференціації
Один сегмент ринку	Концентрація на ніші	Концентрація на диференціації

Рисунок 4.7 – Напрями формування конкурентної стратегії за М. Портером

Стратегія цінового лідерства орієнтує підприємство на всебічне зменшення витрат виробництва та обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі.

Шляхами досягнення цінового лідерства є:

– зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва (економія на масштабах виробництва);
– відмова від дорогих супутніх послуг;
– розробка дешевих для виробництва моделей продукції;
– доступ до дешевої сировини;
– удосконалювання технологічного процесу.

Стратегія цінового лідерства є актуальною для будь-яких сфер бізнесу, хоч у кожній з них існують свої особливості реалізації цієї стратегії.

Використання стратегії цінового лідерства найбільш виправдано у випадках, коли:

– галузь виробляє досить стандартизований товар і можливості його диференціації обмежені;
– попит еластичний за ціною;
– імовірність переключення споживачів на товари-замінники досить висока.

Стратегія диференціації передбачає досягнення підприємством певних конкурентних переваг у задоволенні потреб споживачів. Основна ідея диференціації полягає у тому, що товар підприємства має відрізнятися від товарів конкурентів і бути унікальним з погляду споживача. При цьому ціна і витрати мають другорядне значення. Застосовуючи стратегію диференціації, підприємство має досягти конкурентних переваг у якості товару, його сервісному обслуговуванні, іміджі або інших сферах.

Виділяють такі джерела унікальності (фактори диференціації):

– характеристики продукту (специфічні споживчі властивості, покращена якість та ін.);
– додаткові послуги, що пропонуються фірмою (доставка, ремонт, продаж у кредит тощо);
– якісна перевага сировини;

– технологічні та науково-технічні переваги;

– процедури виконання різних функцій (контроль якості продукції, система обслуговування споживачів).

Таблиця 4.1 – Переваги та ризики базових стратегій конкуренції

Стратегія	Переваги	Ризики
Цінового лідерства	–організація з низькими витратами виробництва знаходиться в найбільш вигідних умовах ведення цінової конкуренції; –низькі ціни виробника забезпечують йому переваги по відношенню до торговельних посередників, які зацікавлені в низькій ціні; –низькі витрати створюють високі вхідні бар'єри на ринки збуту	– конкуренти можуть досягти аналогічного рівня витрат; – непередбачене збільшення витрат, наприклад, вартості сировини й енергії, може призвести до зменшення різниці в цінах порівняно з конкурентами
Диференціації	– створюється певний імідж товару і підприємства, що знижує чутливість споживача до ціни; – прихильність споживачів і неповторність товару створюють високі вхідні бар’єри на ринок збуту; – прихильність споживачів створює своєрідний захист проти товарів-замінювачів.	– характеристика товару, на якій заснована диференціація, може втратити своє значення у зв’язку зі зміною системи цінностей споживача; – збільшення ціни і відрив від цінового лідера можуть стати дуже значними; – поява фірм-послідовників, які імітують стратегію диференціації, зменшують її ефект.
Концентрації	– використання стратегії не вимагає значних фінансових витрат і великих розмірів підприємства; – навіть займаючи незначну ринкову частку, підприємство може отримати значні прибутки	– можливість звуження сегмента ринку, на який орієнтується підприємство; – конкуренти можуть знайти в межах сегмента підсегменти і посилити спеціалізацію; – різниця в цінах між товарами спеціалізованих підприємств і підприємств, які орієнтуються на загальний ринок, може стати настільки значною, що зменшить переваги спеціалізації.

Розрізняють два види диференціації: горизонтальну та вертикальну.

При *горизонтальній диференціації* ціна різних модифікацій товару залишається приблизно однаковою, тобто фірма орієнтована на споживачів з однаковим середнім рівнем доходів (наприклад, мило різних запахів).

При *вертикальній диференціації* ціни на модифікації товару й середній дохід споживачів різні. Така диференціація дає фірмі доступ до різних за доходами сегментів споживачів.

Стратегія концентрації передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на одному сегменті ринку і забезпечення на ньому цінового лідерства або диференціації.

Сегментами ринку (об'єктами концентрації) в стратегії концентрації можуть бути: певна група споживачів; певний вид товару; певний географічний ринок.

Необхідна умова застосування стратегії концентрації – підприємство має обслуговувати обраний сегмент ринку більш ефективно, ніж конкуренти на ринку.

Проникнення інших конкурентів на сегмент ринку, в якому працює організація, яка фокусується на даному сегменті, тим складніше, чим більше унікальність пропонованого нею товару.

Найважливішими факторами успіху фірм, що використовують стратегію концентрації, є їх унікальний технологічний досвід, спеціалізована збутова мережа, історичний престиж марки, висока якість продукції.

Переваги й ризики базових стратегій конкуренції за М. Портером наведено в табл. 4.1.

Портер М. стверджує, що великі стратегічні господарські підрозділи з великою ринковою часткою, з одного боку, та невеликі спеціалізовані господарські підрозділи, з іншого, можуть досягти високого рівня рентабельності. Небезпечною є середня позиція, коли стратегічний підрозділ не має можливостей для досягнення лідерства на ринку.

Питання № 3
SPACE-аналіз

Для оцінювання стратегічного положення організації часто використовується SPACE-аналіз – комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій.

Процес проведення SPACE-аналізу включає такі етапи:

1) підготовчий етап, на якому формується група фахівців для проведення досліджень;

2) вибір критеріїв оцінювання та здійснення відповідних розрахунків;

3) узгодження стратегій розвитку: проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій.

Метод конструктивного стратегічного аналізу SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation – стратегічного положення та оцінки дій) слідує безпосередньо зі SWOT-аналізу. Він ґрунтується на твердженні, що фінансова сила підприємства – FS («сильна сторона» за складовою – «фінанси») та конкурентоспроможність продукції – CA («сильна сторона» за складовою –

«продукція») є головними чинниками, що визначають стратегічну позицію підприємства, тоді як переваги галузі – IS і стабільність ринку – ES є характеристиками, які мають велике значення для галузі в цілому.

Під час здійснення SPACE-аналізу виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації (рис. 4.8):

– економічний потенціал (або «фінансова сила», FS);
– конкурентні переваги (CA);
– привабливість галузі, бізнес-напрямку (виробнича сила, IS);
– стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу, ES).

Рисунок 4.8– Чотири групи системних критеріїв оцінювання організації [1,8]

Кожен з критеріїв включає певний перелік факторів, що знаходять відображення у відповідних показниках, які використовують для побудови матриці SPACE (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Складові для побудови матриці SPACE [8]

Внутрішня стратегічна позиція	Зовнішня стратегічна позиція
Фінансова сила (FS)	Стабільність середовища (ES)
1. Рентабельність інвестицій 2. Ліквідність 3.	1. Темпи інфляції 2. Еластичність попиту. 3. Інтенсивність конкуренції 4. Рівень цін на конкуруючі товари 5. Технологічні зміни
Конкурентні переваги (CA)	Привабливість галузі (IS)
1. Частка ринку 2. Якість продукції 3. Лояльність споживачів 4. Контроль над постачальниками	1. Потенціал зростання 2. Потенціал прибутку 3. Фінансова стабільність 4. Обсяги виробництва

Під час вибору факторів оцінювання необхідно враховувати специфічні особливості конкретної організації, її цілі та стратегії, виробничий потенціал, досвід роботи тощо.

Для кожного з обраних факторів у межах одного критерію експертами визначаються ваговий коефіцієнт, який характеризує його значущість, а також оцінка за обраною шкалою. Після цього визначається загальна оцінка для кожного критерію як сума зважених оцінок його факторів (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Визначення оцінок для критеріїв матриці SPACE-аналізу

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Фінансова сила (FS)				Стабільність середовища (ES)			
Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка	Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1. 2. 3. n.				1. 2. 3. n.			
Всього				Всього			
Конкурентні переваги (CA)				Привабливість галузі (IS)			
Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка	Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1. 2. 3. n.				1. 2. 3. n.			
Усього				Усього			

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна піввісь X і Y відображає відповідну групу критеріїв.

Початок вектора знаходиться в точці початку координат (0;0), кінець вектора знаходиться у точці *P(x;y)* з координатами, які розраховуються таким чином:

$$x = IS - CA, \quad (4.1)$$

$$y = FS - ES \quad (4.2)$$

визначає тип рекомендованої стратегії.

Залежно від того, в якому з квадрантів розміщений вектор, кінець якого знаходиться в точці *P(x;y)*, визначається стан організації та рекомендована стратегія (рис. 4.9-4.10).

1. *Конкурентний стан* характерний для привабливої галузі. Організація одержує конкурентну перевагу у відносно нестабільній обстановці.

2. *Консервативний стан* звичайно спостерігається на стабільному ринку з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля зосереджуються на фінансовій стабільності організації.

3. *Агресивний стан* є типовим у привабливій галузі з незначною невизначеністю обстановки. Критичним фактором є фінансовий потенціал. У цій

ситуації організація веде пошук фінансових ресурсів, щоб розвивати свої зусилля в збуті.

4. *Оборонний (захисний) стан* виникає в ситуації, коли організація працює у привабливій галузі і коли їй бракує конкурентоспроможності продукції та фінансових коштів.

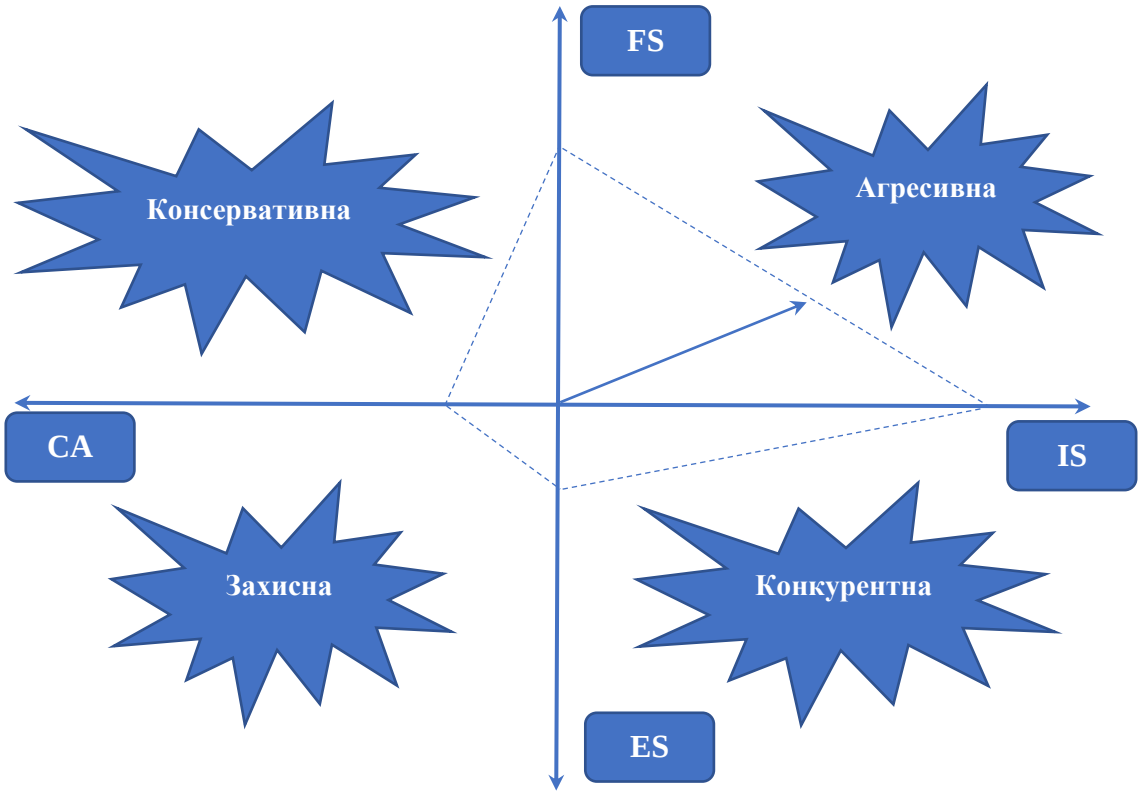

Рисунок 4.9 – Полігон матриці SPACE [5]

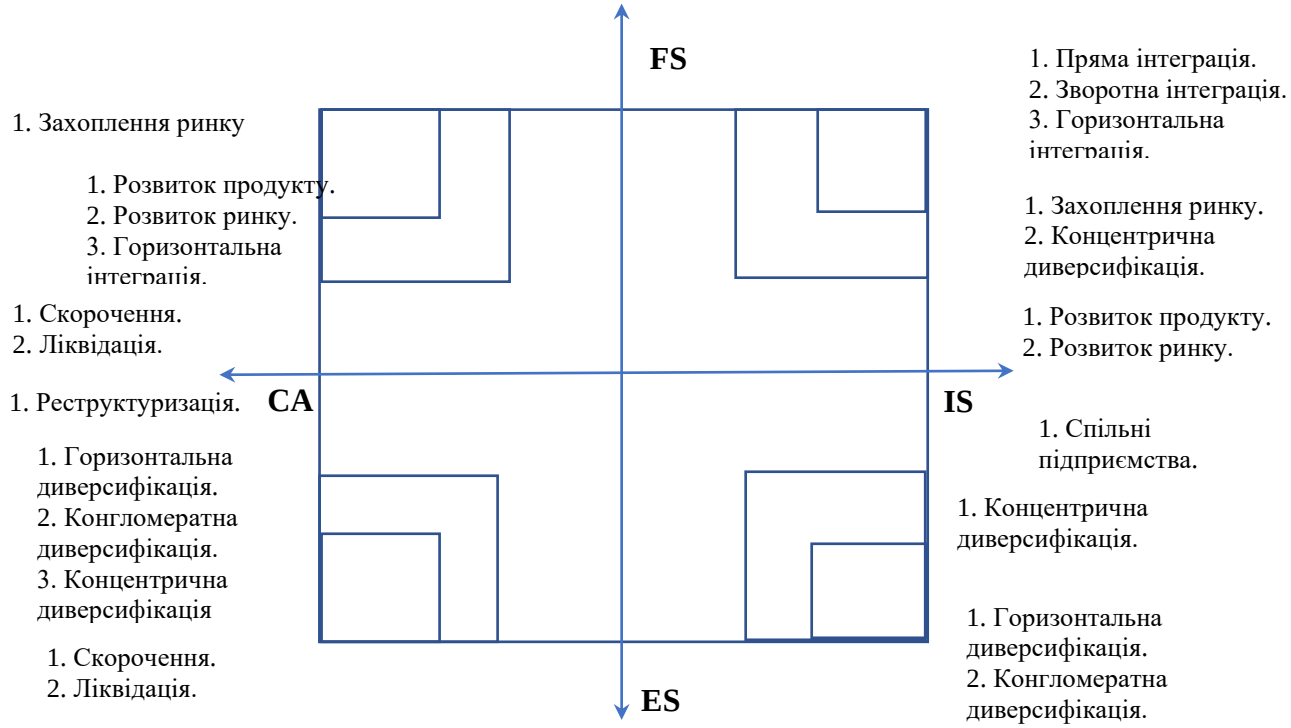

Рисунок 4.10 – Модель стратегічних альтернатив SPACE-матриці [5]

Наприклад. Використовуючи методологію SPACE-аналізу, оцінимо стратегічне становище підприємства.

Визначимо загальну оцінку для кожного критерію (табл. 4.4-4.7).

Таблиця 4.4 – Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового становища

Критерій	Оцінка, бали					Вага	Зважена оцінка, бали
Ліквідність	1	**2**	3	4	5	0,05	0,1
Оборотність оборотних активів	1	2	**3**	4	5	0,05	0,15
Фондовіддача	1	2	**3**	4	5	0,1	0,3
Рентабельність власного капіталу	**1**	2	3	4	5	0,2	0,2
Фінансова незалежність	1	**2**	3	4	5	0,1	0,2
Стабільність отримання прибутку	1	**2**	3	4	5	0,5	1
Фінансове становище							1,95

Зважена оцінка критерію конкурентних переваг підприємства формувалася на основі: ринкової частки підприємства, якості продукції і стадії її життєвого циклу, лояльності покупців, рентабельності продажів і ступеня вертикальної інтеґрації.

Таблиця 4.5 – Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентних переваг

Критерій	Оцінка, бали					Вага	Зважена оцінка, бали
Ринкова частка	1	2	3	**4**	5	0,1	0,4
Якість продукту	1	2	**3**	4	5	0,4	1,2
Стадія життєвого циклу продукту	1	2	**3**	4	5	0,05	0,15
Лояльність покупців	1	2	**3**	4	5	0,3	0,9
Рентабельність продажів	1	**2**	3	4	5	0,1	0,2
Ступінь вертикальної інтеґрації	1	**2**	3	4	5	0,05	0,1
Конкурентні переваги							2,95

Таблиця 4.6 – Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі

Критерій	Оцінка, бали					Вага	Зважена оцінка, бали
Потенціал зростання	1	2	**3**	4	5	0,2	0,6
Конкурентна ситуація	1	2	**3**	4	5	0,1	0,3
Стадія життєвого циклу галузі	1	2	3	**4**	5	0,1	0,4
Використання ресурсів	1	**2**	3	4	5	0,2	0,4
Капіталоємність	1	2	3	**4**	5	0,1	0,4
Бар’єри входження на ринок	1	2	3	**4**	5	0,1	0,4
Державна підтримка	1	2	**3**	4	5	0,2	0,6
Привабливість галузі							3,1

Таким чином, результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу для підприємства наведено в табл. 4.8.

Таблиця 4.7 – Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності середовища

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
Інновації та НТП	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Інфляція	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Варіація попиту	1	2	3	4	5	0,3	0,3
Державне регулювання галузі	1	2	3	4	5	0,15	0,3
Аґресивність конкурентів	1	2	3	4	5	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Стабільність середовища							2,25

Таблиця 4.8 – Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу

№	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова стабільність (FS)	1,95
2	Конкурентоспроможність підприємства (CA)	2,95
3	Привабливість галузі (IS)	3,1
4	Стабільність середовища (ES)	2,25

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв.

Для визначення вектору рекомендованої стратегії знаходимо координати точки *P (X; Y)* за формулами (4.1)-(4.2):

$x = IS - CA = 3,1 - 2,95 = 0,15$;

$y = FS - ES = 1,95 - 2,25 = -0,3$.

Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу будують за двома точками: *O (0;0)* та *P (0,15; -0,3).*

На рис. 4.11 видно, що рекомендованою стратегією для підприємства є стратегія конкуренції.

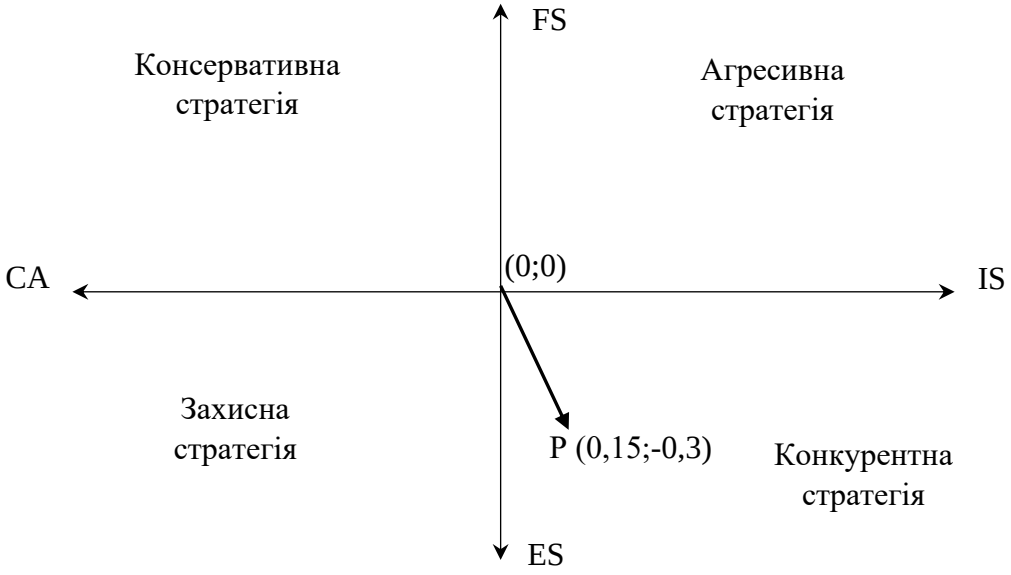

Рисунок 4.11 – Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE

Таким чином, основні ресурси підприємства та зусилля керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші.

Питання для самоперевірки знань

1. Назвіть основні види стратегій, які можна виділити в рамках стратегій зростання.
2. Охарактеризуйте стратегії інтенсивного зростання.
3. Запропонуйте основні можливості реалізації стратегії «проникнення на сегмент».
4. Поясніть, у чому полягає ризик використання стратегії «перепозиціювання товару на ринку».
5. Охарактеризуйте можливості інтеграційного зростання підприємства.
6. Поясніть різницю між зв'язаною та незв'язаною диверсифікаціями.
7. Охарактеризуйте конкурентні стратегії М. Портера.
8. Назвіть можливі шляхи досягнення компанією цінового лідерства.
9. Охарактеризуйте етапи проведення SPACE-аналізу.
10. Назвіть основні складові для побудови матриці SPACE.

Тести

1. *Якщо автовиробник приймає рішення про виробництво нової марки авто, яка зацікавить нові сегменти ринку, така стратегія має назву*:

а) перепозиціювання;

б) проникнення на сегмент;

в) новація (новий бренд);

г) модифікація товару.

2. *Проникнення на ринок може досягатися використанням таких стратегій:*

а) проникнення на сегмент, розширення сегменту, перепозиціювання, горизонтальна інтеграція;

б) проникнення на сегмент, розширення сегменту, перепозиціювання, диверсифікація;

в) проникнення на сегмент, розширення сегменту, перепозиціювання, вертикальна інтеграція;

г) проникнення на сегмент, розширення сегменту, перепозиціювання, зворотна інтеграція.

3. *Поповнення номенклатури продукцією попередніх та наступних стадій відносно до виробничого процесу має назву:*

а) горизонтальна інтеграція;

б) вертикальна інтеграція;

в) горизонтальна диверсифікація;

г) вертикальна диверсифікація.

4. *На графіку, що визначає базові стратегії М. Портера:*

а) вісь У – рентабельність, вісь Х – частка ринку;

б) вісь У – частка ринку, вісь Х – рентабельність;

в) вісь У – відносна частка ринку, вісь Х – конкурентна позиція бізнесу;

г) вісь У – привабливість галузі, вісь Х – конкурентна позиція бізнесу.

5. *Якщо фірма виробляє товари для покупців різних цінових сегментів, вона використовує стратегію:*

а) горизонтальної інтеграції;

б) горизонтальної диференціації;

в) вертикальної диференціації;

г) вертикальної диверсифікації.

6. *Для підприємства з обмеженими ресурсами доцільно використовувати стратегію*:

а) диференціації;

б) концентрації;

в) диверсифікації;

г) розвитку ринку.

7. *Стратегія розвитку товару передбачає:*

а) удосконалення товару, модифікацію товару, диверсифікацію;

б) модифікацію товару, удосконалення товару, інтеграцію;

в) удосконалення товару, модифікацію товару, новацію;

г) удосконалення товару, модифікацію товару, перепозиціювання.

8. *Якщо фірма адаптує свою продукцію під вимоги зовнішнього ринку, вона використовує стратегію*:

а) удосконалення товару;

б) модифікації товару;

в) новації;

г) диверсифікації.

9. *Стратегія прямої інтеграції передбачає*:

а) посилення контролю над постачальниками;

б) посилення контролю над збутовими структурами;

в) придбання підприємств-конкурентів;

г) посилення контролю над споживачами.

10. *Незв'язна диверсифікація також має назву:*

а) горизонтальна диверсифікація;

б) концентрична диверсифікація;

в) вертикальна диверсифікація;

г) конгломератна диверсифікація.

11. *Стратегія цінового лідерства основана на конкурентній перевазі*:

а) досягнення найменшого рівня витрат;

б) призначення мінімальної ціни;

в) призначення максимальної ціни;

г) унікальності продукції.

12. *Стратегія проникнення на сегмент може реалізовуватися шляхом*:

а) розширення зони реалізації товару;

б) реалізації заходів стимулювання збуту;

в) розробки нових товарів;
г) диверсифікації.
13. *Стратегії інтенсивного зростання фірми представлені матрицею*:
а) Бостонської консалтингової групи;
б) Ансоффа;
в) Дженерал Електрик;
г) позиціювання.

Завдання для самостійного виконання

Завдання 1. Використовуючи доступну галузеву інформацію, для обраного підприємства здійсніть SPACE-аналіз та запропонуйте стратегічну альтернативу.

Завдання 2. На базі матриці І. Ансоффа «товар - ринки» для обраного підприємства запропонуйте стратегії зростання. Відповідь обґрунтуйте.

Рекомендована література: основна 1, 3, 4; додаткова 1, 4, 10, 11, 12.

ТЕМА 5
СТРАТЕГІЧНА БІЗНЕС-АНАЛІТИКА: МЕТОДИ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ

Основні терміни та поняття: стратегічна одиниця бізнесу, портфельний аналіз, матриця Бостонської консалтингової групи, матриця McKinsey, матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little.

План

1. Поняття стратегічної бізнес одиниці. Сутність портфельного аналізу.
2. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).
3. Матриця McKinsey (матриця General Electric).
4. Матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little (ADL).

Питання № 1
Поняття стратегічної бізнес одиниці. Сутність портфельного аналізу

Сучасна концепція стратегічного управління передбачає виділення стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) при розробці стратегії організації.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) або *стратегічний господарський підрозділ (СГП)* – це внутрішньофірмовий підрозділ або інша організаційна одиниця, яка відповідає за діяльність в одній або декількох зонах господарювання та здатна втримувати конкурентну позицію.

Стратегічна одиниця бізнесу – це «фірма у фірмі», яка самостійно планує роботу, визначає стратегію, сегмент ринку, має конкурентів, а також власного керівника, що відповідає за результат діяльності.

Стратегічний аналіз диверсифікованої організації отримав назву портфельного аналізу.

Поняття «портфель (portfolio) бізнесу» використовують для визначення різноманітних груп господарських підрозділів, що належать одному власнику.

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво організації ідентифікує та оцінює свою діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові та перспективні її напрямки або скорочення (припинення) інвестицій у неефективні проєкти.

Головними перевагами портфельного аналізу є:

– можливість логічного структурування і наочного відображення стратегічних проблем організації;

– відносна простота подання результатів;

– акцент на якісні сторони аналізу.

Цілями портфельного аналізу є:

– узгодження бізнес-стратегій між господарськими підрозділами організації;

– розподіл фінансових ресурсів між підрозділами;

– визначення інвестиційних пріоритетів та основи для розподілу ресурсів, щоб досягти більшої ефективності їхнього використання;

– підвищення конкурентоспроможності тощо.

Важливим інструментом портфельного аналізу є матричні методи. Матричний підхід завоював високу популярність і вважається одним з найпоширеніших методів оцінки якості діяльності організації. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двомірні матриці, за допомогою яких організації або продукція можуть порівнюватися між собою за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі та ін.

У моделях різних консалтингових організацій використовуються різні набори змінних на основі двовимірних матриць, у яких по одній осі фіксують значення внутрішніх факторів, а по іншій – зовнішніх.

Виділяють такі етапи проведення портфельного аналізу:

1. Усі види діяльності організації (номенклатура продукції) розподіляються на стратегічні одиниці бізнесу.

2. Визначається відносна конкурентоспроможність окремих бізнес-одиниць і перспективи розвитку відповідних ринків.

3. Визначаються параметри матриць аналізу портфеля бізнесів, для того щоб мати ясність стосовно збору необхідної інформації, а також для вибору змінних, за якими буде проводитися аналіз портфеля.

4. Збір та аналіз даних проводиться у багатьох напрямках, хоча й виділяють чотири найбільш важливі:

– привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів, характеру та ступеня ризику тощо;

– конкурентна позиція організації в галузі;

– можливості і загрози, що оцінюються стосовно організації;

– ресурси та кваліфікація кадрів, розглянуті з позиції наявності в організації потенціалу для конкурентної боротьби в кожній конкретній галузі.

5. Побудова та аналіз матриць портфеля бізнесів, які повинні дати уявлення про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво зможе спрогнозувати майбутній стан матриць і відповідно визначити очікуваний бізнес-портфель організації.

6. Розробляється стратегія кожної бізнес-одиниці.

Керівництво розробляє стратегії всіх підрозділів, виходячи з їх відповідності корпоративній стратегії, порівнюючи прибуток і ресурси, які потрібні кожному підрозділу.

Існує досить широкий вибір видів моделей аналізу та планування «портфеля» організації. Серед матриць стратегічного управління можна виділити такі матриці: Бостонської консалтингової груп (БКГ), McKinsey (General Electric), Arthur D. Little (ADL), Shell та ін. Усі ці моделі широко використовуються в організаціях у процесі стратегічного аналізу навколишнього середовища, але ефективність проведення аналізу, його адекватність за допомогою тієї або іншої матриці багато в чому залежить від стратегічної ситуації та галузі, в якій функціонує організація.

Питання № 2
Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) являє собою двовимірну матрицю, горизонтальна вісь якої показує відносну частку ринку, що займає кожна СОБ, а вертикальна вісь – річний темп зростання ринку.

Відносною часткою ринку вважається відношення частки ринку даної одиниці бізнесу до частки ринку, що контролюється її основним конкурентом, яка виражена у відносних одиницях (%).

У матриці межа між «високою» та «низькою» відносними частками ринку проходить на рівні 1,0.

Багато аналітиків вважають, що межа між високою та низькою відносними частками на рівні 1,0 означає невиправдано жорсткий критерій, бо в цьому випадку у двох лівих полях матриці будуть фігурувати організації з найбільшою часткою продажу у своїй галузі. Вони пропонують встановлювати межу на рівні 0,75– 0,80.

Прийнято вважати, що границею високих і низьких темпів зростання ринку є 10% збільшення обсягів виробництва на рік (межу можна провести на будь-якому рівні (5%, 10% тощо), який менеджери вважатимуть доречним).

У результаті побудови матриці БКГ отримуємо чотири квадранти, які образно отримали назви: «зірки», «дійні корови», «собаки» і «знаки питання» (рис. 5.1).

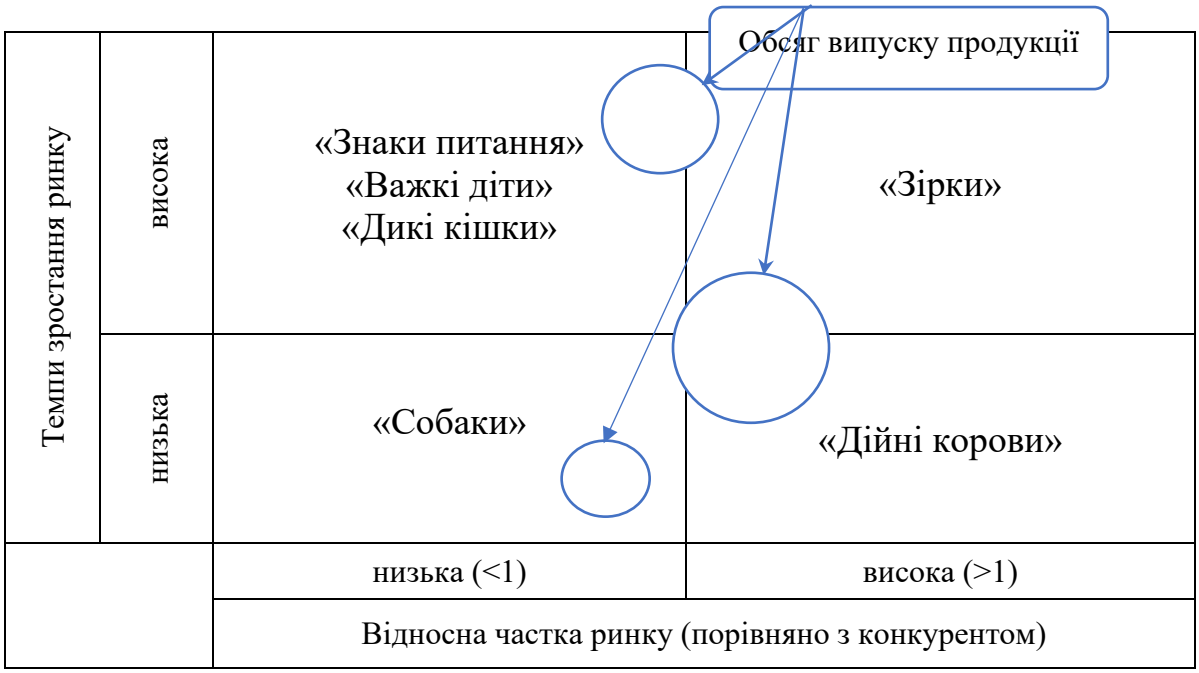

Рисунок 5.1 – Матриця БКГ [5]

Характеристику стратегічних одиниць бізнесу, представлених матрицею БКГ, наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1 – Характеристика стратегічних одиниць бізнесу матриці Бостонської консалтингової групи

СОБ	Характеристика
Зірки	Це СОБ, які є ринковими лідерами. Вони приносять організації певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень. Якщо зростання ринку уповільнюється, «зірка» перетворюється на «дійну корову». Основна стратегія «зірок» - стратегія підтримки конкурентних переваг.
Дійні корови	Це СОБ, які мають високу відносну частку ринку та низькі темпи зростання. Вони заробляють кошти в обсязі, що перевищує їхні потреби в реінвестуванні. За рахунок цих підрозділів здійснюється фінансування «зірок» та «знаків питання». Стратегії «дійних корів» - підтримка існуючого стану або «збір врожаю».
Знаки питання	Це ті СОБ, які діють на швидкозростаючому ринку збуту, але мають невелику ринкову частку. Стратегії, що пропонуються для «знаків питання»: – або згортати свою діяльність і переводити ресурси в більш перспективні сфери бізнесу, – або посилено інвестувати «знаки питання» з високим потенціалом і намагатися виростити з них «зірок».
Собаки	Це СОБ з низькою відносною часткою ринку та низькими темпами зростання. Не приносять грошей і прибутку або ж дають дуже низьку фінансову віддачу. Рекомендується застосовувати стратегію збору врожаю, скорочення та ліквідації залежно від того, який варіант може принести найбільшу вигоду.

Матриця БКГ дозволяє визначити напрямки руху грошових потоків; потреби в інвестиціях та прибутковість кожної бізнес-галузі, а також вигоди від перерозподілу фінансових ресурсів диверсифікованої компанії між бізнес-галузями (СОБ) з метою оптимізації портфелю бізнесу.

Питання № 3
Матриця McKinsey (матриця General Electric)

Матриця «привабливість ринку/конкурентоспроможність компанії» McKinsey (МакКінзі) являє собою матрицю з дев'яти клітин, розташовану в двовимірній системі координат – привабливість ринку і конкурентна позиція. Обидва осі – вертикальна та горизонтальна – характеризуються переліком факторів (інтегральною оцінкою), а не визначаються одним фактором, як у матриці БКГ (табл. 5.2).

Фактори, що визначають довгострокову привабливість ринку та використовуються для оцінки конкурентоспроможності компанії, представлено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2 – Фактори довгострокової привабливості ринку та оцінки конкурентоспроможності організації

Привабливість ринку	Конкурентна позиція
– місткість ринку та темпи його зростання; – норми прибутковості; – технологічні вимоги; – інтенсивність конкуренції; – вхідні та вихідні бар'єри; – сезонність та циклічність коливань попиту; – потреба в капіталовкладеннях; – вплив соціального, екологічного факторів, а також державного регулювання тощо.	– частка ринку; – рівень витрат; – якість продукції; – відданість споживачів торговельній марці; – ефективний маркетинг; – рівень менеджменту; – рівень прибутковості відносно конкурентів тощо.

Під час формування стратегій поле матриці розділяється на три зони (рис. 5.2).

Привабливість галузі	Конкурентні позиції		
	висока	середня	низька
Висока	1	3	6
Середня	2	5	8
Низька	4	7	9

Рисунок 5.2 – Матриця McKinsey

Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1,2,3 – зона зростання (верхній трикутник): секція 1 включає СОБ, які діють на дуже перспективному ринку і

мають на ньому сильні конкурентні позиції; секція 2 включає ті СОБ, які мають також сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості; секція 3 включає середні за конкурентним станом СОБ, які діють на привабливому ринку.

Для першої зони рекомендується стратегія зростання, вкладання інвестицій, розширення виробництва.

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадрати 4, 5, 6: секція 4 включає СОБ з великим рівнем конкурентоспроможності, які діють на малопривабливому ринку; секція 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку СОБ; секція 6 включає неконкурентоспроможні СОБ, які діють на дуже привабливому ринку.

Для другої стратегічної зони рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка орієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих СОБ до першої зони.

Третя стратегічна зона (зона «збору врожаю») охоплює квадрати 7, 8, 9 (або нижній трикутник): секція 7 включає середні за рівнем конкурентоспроможності СОБ, які діють на непривабливому ринку; секція 8 включає неконкурентоспроможні СОБ, які діють на ринку середньої привабливості; секція 9 включає неконкурентоспроможні СОБ на непривабливому ринку.

Для третьої зони рекомендується стратегія «збору врожаю» – після використання останніх можливостей СОБ необхідно перейти до їх ліквідації.

Стратегії для кожного сектору матриці McKinsey представлено на рис. 5.3.

Привабливість галузі		Конкурентні позиції		
		висока	середня	низька
	Висока	зростання; пошук шляхів лідирування; максимізація інвестицій	вибіркове зростання (пошук «сегментів зростання»); контрольоване інвестування; утримання позиції	підтримка «граничної» позиції, стабілізація; пошуки готівки; інвестування в підтримку рівня
	Середня	вибіркове зростання; оцінка потенціалу для лідирування через сегментацію; визначення слабкостей та запобігання їм; підтримка сильних сторін через контролювання інвестування	стабілізація; визначення зростаючих сегментів; вибіркове інвестування; скорочення в окремих напрямках	скорочення напряму (асортименту); мінімізація інвестицій («збирання врожаю»); позиція «відмови» або плановий вихід
	Низька	стабілізація; пошуки ніш; розгляд варіанта придбання (значні інвестиції)	стабілізація; пошуки ніш (вибіркове інвестування); розгляд варіанта виходу («збирання врожаю»)	ліквідація; швидкий вихід

Рисунок 5.3 – Матриця McKinsey

Переваги матриці McKinsey:

1. Наявність дев’яти секцій дає змогу оцінити не лише високий або низький темпи розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, яку має організація, але й виявити проміжні позиції.

2. Застосовуються комплексні критерії, які більш детально характеризують позицію бізнес-напрямку на ринку, привабливість галузі та конкурентоспроможність організації.

3. Більш розгорнута картина позицій бізнес-напрямків дає змогу спрямовувати ресурси для розвитку або підтримки в ті сфери, які характеризуються середньою або високою привабливістю (прибутковістю) галузі та середньою або сильною конкурентоспроможністю.

Недоліки матриці McKinsey:

– матриця не дає можливості відповісти на питання стосовно проблеми зміни структури бізнес-портфеля;

– матриця McKincey, як і матриця БКГ, не дає конкретних рекомендацій щодо розробки специфічних стратегій;

– матриця не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків;

– ринкові параметри розглядаються у статиці, що призводить до помилок в оцінці перспектив в системі «продукт – ринок» та ін.

Питання № 4
Матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little (ADL)

Одним зі способів реалізації завдання відповідної оцінки бізнес-проєктів є застосування моделі ADL/LC. Модель ADL/LC була розроблена консалтинговою організацією «Артур Д. Літтл», перші літери яких є абревіатурою назви моделі, абревіатура LC є скороченням «Life-Cycle» (життєвий цикл). Головною метою розробки моделі було забезпечення методикою стратегічного аналізу і планування портфельних стратегій для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої організації. Основною частиною моделі ADL/LC є матриця, яка складається з поєднання двох параметрів (рис. 5.4). Першим параметром матриці є стадія життєвого циклу товару (зародження, зростання, зрілість і старіння), другим – конкурентна позиція товару (домінуюча, сильна, сприятлива, міцна та слабка). Завдяки оцінці бізнес-одиниці за цими параметрами можна визначити її позиції поряд з іншими видами бізнесу на ринку та сформувати майбутній напрям її розвитку. Залежно від встановленої позиції, відповідно до моделі ADL/LC, пропонується подальша стратегія розвитку даного бізнес-проєкту.

Етапи побудови матриці ADL такі:

1. Оцінюють стан галузей (ринків, секторів), на яких діють СОБ організації. Для цього:

– визначають галузі, на яких діють СОБ організації;

– аналізують та оцінюють чинники, які діють на кожному ринку;

– визначають фазу життєвого циклу, на якому перебуває кожен ринок.

2. Оцінюють конкурентну позицію кожної СОБ організації. Конкурентну позицію визначають за певними характеристиками. Для цього спочатку

виділяють ключові фактори успіху (КФУ) для кожного ринку, на якому діють СОБ організації.

Ключовими факторами успіху можуть бути:

– виробничі (номенклатура продукції, рівень витрат виробництва, рівень технології);

– ринкові (рівень цін, якість продукції, надійність мережі збуту, частка ринку, імідж торгової марки тощо);

– фінансові (рівень кредиторської заборгованості, прибутки, ліквідність, ділова активність та ін.);

– організаційні (рівень персоналу, його склад, якість менеджменту, організаційна структура управління тощо).

3. Виходячи з оцінок, зроблених на двох попередніх етапах, СОБ організації позиціонують на матриці ADL. Для наочного уявлення про товарний портфель організації кожна СОБ може бути нанесена на матрицю у вигляді кола, розміри якого відповідають масштабам діяльності організації.

4. Виходячи з позиції кожної СОБ на матриці ADL, для неї обирають відповідну стратегію. Різні стадії життєвого циклу галузі характеризуються часовими змінами в обсягах продажу, грошових потоках і прибутковості виробництва в цілому.

Конкурентні позиції

Стадії життєвого циклу товару	Слабка	Міцна	Сприятлива	Сильна	Домінуюча	
	1	2	3	4	5	Старіння
	6	7	8	9	10	Зрілість
	11	12	13	14	15	Зростання
	16	17	18	19	20	Зародження

Рисунок 5.4 – Матриця ADL/LC [5]

Відповідно до специфіки моделі ADL/LC, для визначення життєвого циклу товару (вертикальна віть Y) необхідно скористатись такими показниками: темпи зростання ринку; характеристики конкуренції; прихильність клієнта торговій марці; стабільність частки на ринку; широта виробничих ліній; розвиток технологій.

1. *Зародження*.

Галузь, що знаходиться на цій стадії, як правило, виникла недавно як усвідомлення існування певної незадоволеної потреби у групи споживачів або шляхом розвитку ринків товару, що базуються на нових технологіях, які раніше не існувати або не використовувалися. Основними характеристиками такої галузі є зміни в технології, енергійний пошук нових споживачів та

фрагментарність пропозицій на ринку, що швидко змінюється. Обсяг продажів швидко зростає; прибутку, як правило немає, або швидше за все, тільки інвестиції. Тому грошовий потік тут поки що від'ємний. Відбувається процес поглинання грошового потоку для розвитку галузі.

2. *Зростання*.

На цій стадії продукція галузі починає користуватися попитом у все більшого числа споживачів, і конкуренти починають боротися за отримання все більшої частки на ринку. На стадії зростання покупці, частки та технології стають відомі набагато краще, і входження в галузь нових «гравців» відбувається значно важче. Обсяг продажів швидко зростає, з'являється прибуток, обсяги якого зростають, хоча грошовий потік все ще може бути від'ємним.

3. *Зрілість*.

На даній стадії відбувається повне насичення ринку. Всі або більшість потенційних покупців купують продукцію досить регулярно. Стадія зрілості характеризується стабільністю технологій, розподілом часток ринку, хоча конкуренція на ринку за його перерозподіл все ще має місце. Обсяг продажів досягає гранично високого рівня, після чого наступає сповільнення зростання і потім повна зупинка; прибутки досягають максимально високого рівня і залишаються високими, а з часом знижуються, у той час як рух готівки залишається позитивним.

4. *Старіння*.

На даній стадії покупці поступово починають втрачати інтерес до продукції або тому, що її витісняють нові та більш якісні товари, або тому, що змінюються споживчі смаки. Головними характеристиками стадії є падіння попиту, зменшення кількості конкурентів та звуження асортименту. Обсяг продажу різко падає, прибуток знижується, рух готівки повільно падає, всі параметри зводяться до нуля.

Конкурентні позиції виду бізнесу (горизонтальна вісь X) можна охарактеризувати таким чином:

Домінуюча. Тільки один представник бізнесу, якщо такий взагалі існує, може зайняти дану позицію. Позиція найчастіше є результатом квазі-монополії або надмірно захищеного технологічного лідерства. Такий представник бізнесу встановлює стандарт для галузі та контролює поведінку інших конкурентів. Провідний бізнес має широкий набір стратегічних варіантів, які він може використати за власним бажанням.

Сильна. Сильний вид бізнесу, як правило, самостійно обирає стратегії незалежно від поведінки конкурентів та має певні переваги над ними. Відносна частка на ринку в 1,5 рази більше, ніж у найближчого конкурента, але абсолютної переваги у такого виду бізнесу немає.

Сприятлива. Цей вид бізнесу має певні особливості та переваги. Це, як правило, один з лідерів в слабко концентрованих галузях, де всі конкуренти знаходяться приблизно на одному рівні, і жоден з них не має домінуючої позиції. Якщо у нього є власна ніша, то цей вид бізнесу відносно захищений і, звичайно, йому вдається згодом значно покращити конкурентну позицію.

Міцна. В цій позиції вид бізнесу досягає прибутків завдяки спеціалізації у вузькій та відносно захищеній ринковій ніші, незалежно від того, чи це спеціалізація на невеликій частині великого ринку, чи на певному виді продукції. Міцний бізнес може довго утримувати таку позицію, але практично не має шансів її покращити.

Слабка. Дана позиція може означати, що вид бізнесу має ряд критичних слабких сторін, що в підсумку заважають йому стати центром генерації прибутків для корпорації. Слабкість може пояснюватися власне бізнесом (може бути надто малим або можуть бути відсутніми ресурси для його підтримки) або помилками, що були допущені в минулому розвитку. В будь-якому випадку такий бізнес не може вижити самостійно в умовах гострої конкуренції.

Процес стратегічного планування виконується в три етапи.

1. На першому етапі, який називається «простий (природній) вибір», стратегія, що придатна для бізнесу, визначається винятково відповідно до його позиції на матриці ADL. Область «природного вибору» охоплює декілька квадрантів.

2. На другому етапі в рамках кожного «природного вибору» знаходиться точкова позиція виду бізнесу, тобто «специфічний вибір». Однак, «специфічний вибір» також є загальним стратегічним напрямком, наприклад, «вибірково інвестуйте».

3. На третьому етапі здійснюється вибір уточненої стратегії. Вибір такої стратегії – це крок від стратегічного до оперативного планування. ADL пропонує набір так званих уточнених стратегій, що відповідають кожному «специфічному вибору». Уточнені стратегії сформульовані в термінах господарських операцій. ADL пропонує 24 таких стратегії (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 – Уточнені стратегії матриці ADL/LC [5]

Уточнена стратегія	Сутність стратегії	Уточнена стратегія	Сутність стратегії
A	Зворотна інтеграція	M	Раціоналізація ринку
B	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи і напрямки підвищення ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	Нові продукти / Нові ринки
D	Раціоналізація системи збуту	P	Нові продукти / Старі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Раціоналізація виробництва
F	Експорт тієї ж продукції	R	Раціоналізація асортименту
G	Пряма інтеграція	S	Чисте виживання
H	Невпевненість	T	Старі продукти / Нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти / Старі ринки
J	Ліцензування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмова від виробництва

У табл. 5.4 наведено специфічний вибір і рекомендовані стратегії для позицій на матриці ADL.

Таблиця 5.4 – Специфічний вибір і рекомендовані стратегії для позицій на матриці ADL [5]

Позиція	Специфічний вибір	Рекомендовані уточнені стратегії
1	Відмова від інвестицій	Вихід (X)
2	Деінвестування або відмова від інвестування	Поетапний вихід (D, M, Q, R, W) або Відмова (X)
3	Мінімальне інвестування або відмова від інвестування	Вибірковий розвиток через: Збір врожаю (B, C, T, L, N, P, U, V) або Утримання ніші (C, D, N, Q, U) або Вихід (D, M, Q, R, W).
4	Мінімальні реінвестиції для підтримки положення	Природній розвиток через: Утримання та захист позиції (A, C, N, U, V, W) або Збір - (D, H, K, M, Q, R, V, W). Вибірковий розвиток через: Утримувати нішу (C, D, N, Q, U).
5	Реінвестувати за необхідністю	Природній розвиток через: Утримання та захист положення (A, C, N, U, V, W).
6	Інвестувати вибірково або відмова від інвестицій	Доводити життєздатність: Зсув (D, L, M, N, Q, R, V, W) або Оновлення (D, M, O, P, Q, R, U). Якщо життєздатність довести не можна, то поетапний Вихід: (D, M, Q, R, W).
7	Мінімальне реінвестування або відмова від інвестування	Вибірковий розвиток через: Пошук і утримання ніші (C, D, N, Q, U). Якщо життєздатність довести не можна, то Поетапний вихід (D, M, Q, R, W).
8	Мінімальне або вибіркове реінвестування	Природній розвиток через: Зростання з виробництвом (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Вибірковий розвиток через: Пошук і захист ніші (A, G, I, M, R, T) або доводити життєздатність
9	Реінвестувати за необхідністю	Природній або вибірковий розвиток через: Утримання та захисту положення (A, C, N, U, V, W) або Утримання частки – Зростання з виробництвом (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U).
10	Реінвестувати за необхідністю	Природній розвиток через: Утримання частки – Зростання разом з виробництвом (A, B, C, F, G, J, N, P,' T, U) або Утримання та захист положення (A, C, N, U, V, W).
11	Інвестувати або відмова від інвестицій	Доводити життєздатність Зсув (D, L, M, N, Q, R, V, W) або Відновлення (D, M, O, P, Q, R, U). Якщо довести життєздатність неможливо, то Вихід через (X).
12	Вибіркове інвестування	Вибірковий розвиток через: Фокусування, диференціацію (G, L, T) або доводити життєздатність через: Стрімкий пошук своєї частки (D, E, L, M, P, Q, R).
13	Вибіркове інвестування для покращення положення	Природній розвиток через: Спроба покращити положення – Лідерство у ціноутворенні (A, C, N, U, V, W). Вибірковий розвиток через: Отримання частки – Поступова диференціація
14	Інвестувати з метою збільшення темпів зростання	Природній розвиток через Покращення положення – Лідерство у ціноутворенні (A, C, N, U, V, W) або Намір отримання частки – Швидке зростання (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).
15	Продовжувати інвестиції для підтримки темпів зростання	Природній розвиток через: Утримання положення – Досягнення лідерства у ціноутворенні (A, C, N, U, V, W) або Утримання частки ринку – Захист положення A, C, N, U, V, W).
16	Відмова від інвестицій	Життєздатність можна довести через: Наздогнати (D, E, L, M, P, Q, R), якщо ні, то: Вихід (D, M, Q, R, W) або Відмова від інвестування (D, K, Q, R, S).
17	Дуже вибіркове інвестування	Вибірковий розвиток через: Зосередження (G, L, T) або доводити життєздатність.
18	Інвестувати вибірково	Природній розвиток через: Отримання частки - Фокусування, Отримання частки – Швидке зростання (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).

Продовження табл. 5.4

19	Інвестувати так швидко, як вимагає ринок	Природній розвиток через: Спробу покращити положення - Старт (E, I, L) або Намір отримати частку – Швидке зростання (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).
20	Інвестувати швидше, ніж вимагає ринок	Природній розвиток через Повне зосередження на збільшенні частки ринку – Швидке зростання (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) або через Утримання положення - Початок нового бізнесу (E, I, L).

Модель ADL може застосовуватися як для визначення фактичної конкурентної позиції кожного виду бізнесу і стадії життєвого циклу його галузі, так і для збалансування корпоративного господарського портфеля, щоб вибрати для цього оптимальну стратегію.

Приклад. На базі моделі ADL/LC обґрунтувати стратегії для бізнес-проєктів NESCAFÉ, «Світоч», «Торчин» і «Мівіна» компанії Nestlé на українському ринку.

1) Визначимо конкурентне положення кожного бізнес-проєкту компанії Nestlé на українському ринку за показниками:

– частка ринку (питома вага товарів фірми у загальній місткості відповідного ринку збуту);

– технологічне лідерство (наявність особливої технології виробництва або компонентів, які не мають конкуренти);

– додаткові переваги (особливості даного товару порівняно з іншим схожим, наприклад співвідношення «ціна-якість», імідж тощо);

– широта асортименту;

– реклама (використання реклами у просуванні продукту, її інтенсивність).

За допомогою 5-бальної шкали (5 – найбільш конкурентний) оцінюємо конкурентоспроможність кожного показника та загальну оцінку (рейтинг) конкурентного положення бізнес-проєкту (табл. 5.5).

Таблиця 5.5 – Оцінки показників конкурентоспроможності бізнес-проєктів компанії Nestlé

Показники	Ваговий коефіцієнт	Бізнес-проєкт NESCAFÉ	Бізнес-проєкт «Світоч»	Бізнес-проєкт «Торчин»	Бізнес-проєкт «Мівіна»
Частка ринку	0,3	2	4	4	5
Технологічне лідерство	0,2	3	3	3	3
Додаткові переваги	0,25	3	3	3	3
Широта асортименту	0,1	2	2	4	4
Реклама	0,15	2	3	4	3
Загальний рейтинг	1	2,45	3,2	3,55	3,7

Загальний рейтинг NESCAFÉ = 0,3*2 + 0,2*3 + 0,25*3 + 0,1*2 + 0,15*2 = 2,45;
Загальний рейтинг «Світоч» = 0,3*4 + 0,2*3 + 0,25*3 + 0,1*2 + 0,15*3 = 3,2;
Загальний рейтинг «Торчин» = 0,3*4 + 0,2*3 + 0,25*3 + 0,1*4 + 0,15*4 = 3,55;
Загальний рейтинг «Мівіна» = 0,3*5 + 0,2*3 + 0,25*3 + 0,1*4 + 0,15*3 = 3,7.

2) Визначимо етап життєвого циклу для кожного бізнес-проєкту. Бізнес-проєкт NESCAFÉ перебуває на стадії старіння, оскільки українські покупці поступово втрачають інтерес до розчинної кави, яку поступово витісняє з ринку натуральна кава. Бізнес-проєкт «Торчин» перебуває на стадії зрілості, оскільки має невелику стабільну кількість конкурентів, ринок розподілений на частки та є насиченим, обсяги продажів починають повільно спадати. Бізнес-проєкт «Світоч» знаходиться на стадії зрілості, оскільки незважаючи на те, що продукція користується стабільним попитом у постійних покупців, обсяги продажів починають поступово скорочуватися. Бізнес-проєкт «Мівіна» перебуває на стадії зрілості.

3) Визначимо положення бізнес-проєктів на матриці ADL (рис. 5.5).

Конкурентні позиції

Стадії життєвого циклу товару	Слабка	Міцна	Сприятлива	Сильна	Домінуюча	
		NESCAFÉ				Старіння
				«Світоч» «Торчин» «Мівіна»		Зрілість
						Зростання
						Зародження

Рисунок 5.5 – Матриця ADL/LC для бізнес-проєктів компанії Nestlé

Матриця ADL/LC показує, що компанія Nestlé в Україні має у своєму портфелі три бізнес-проєкти з сильною конкурентною позицією, які знаходяться на етапі життєвого циклу «зрілість», та один бізнес-проєкт з міцною позицією на стадії старіння. Це свідчить про недостатню збалансованість бізнес-портфелю компанії Nestlé на українському ринку, оскільки відсутні бізнес-проєкти, що знаходяться на етапі зростання.

4) Для аналізованих бізнес-проєктів обираємо «уточнені» стратегії:

– бізнес-проєкти «Світоч», «Торчин» та «Мівіна»: утримання частки ринку (стратегії A, C, N, U, V, W); утримання частки – зростання разом з виробництвом (стратегії A, B, C, F, G, J, N, P, T, U);

– бізнес-проєкт NESCAFÉ: якщо життєздатність неможна підтвердити, то поетапний вихід з ринку (стратегії D, M, Q, R, W) або відмова (стратегія X).

Зважаючи на специфіку розвитку вітчизняного ринку харчових продуктів, обираємо із запропонованих такі стратегії:

– для бізнес-проєкту NESCAFÉ (кава) стратегію раціоналізації асортименту (R), що дасть можливість компанії Nestlé адаптувати продукцію до вимог та уподобань українських споживачів кави, приймаючи до уваги нові тенденції на цьому ринку;

– для бізнес-проєкту «Світоч» стратегію розвитку товару (P – Нові продукти / Старі ринки), яка передбачає освоєння сегменту преміум-шоколаду на базі національних та швейцарських традицій;

– для бізнес-проєкту «Торчин» стратегію експорту (F) та стратегію впровадження нових ефективних технологій виробництва (V) соусів без консервантів;

– для бізнес-проєкту «Мівіна» стратегію впровадження нових ефективних технологій виробництва (V) продуктів швидкого приготування без шкідливих для здоров'я інгредієнтів.

Питання для самоперевірки знань

1. Дайте визначення терміна «стратегічна одиниця бізнесу».
2. Поясніть, у чому полягає сутність портфельного аналізу.
3. Назвіть основні цілі портфельного аналізу.
4. Охарактеризуйте квадранти матриці Бостонської консалтингової групи.
5. Визначте основні переваги й недоліки матриці Бостонської консалтингової групи.
6. Запропонуйте основні фактори довгострокової привабливості ринку та оцінки конкурентоспроможності організації, які можуть використовуватися в матричній моделі McKinsey.
7. Назвіть основні етапи побудови матриці ADL.
8. Охарактеризуйте стадії життєвого циклу бізнес-одиниць.
9. Поясність, як визначається положення СОБ на матриці ADL.
10. Здійсніть порівняльний аналіз матричних методів портфельного аналізу.

Тести

1. *Для оцінки привабливості галузі можна використовувати такі змінні*:

а) темпи зростання галузі, галузева норма прибутку;

б) технологічні бар'єри входження у галузь, управління якістю на підприємстві;

в) відносна частка ринку, ефективність виробництва;

г) глибина товарної лінії, ефективність каналів збуту.

2. *Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) являє собою двовимірну матрицю*:

а) горизонтальна вісь показує конкуренту позицію, що займає кожна СОБ (стратегічна бізнес-одиниця), а вертикальна вісь – привабливість ринку;

б) горизонтальна вісь показує конкуренту позицію, що займає кожна СОБ (стратегічна бізнес-одиниця), а вертикальна вісь – річний темп зростання ринку;

в) горизонтальна вісь показує відносну частку ринку, що займає кожна СОБ (стратегічна бізнес-одиниця), а вертикальна вісь – річний темп зростання ринку;

г) горизонтальна вісь показує конкуренту позицію, що займає кожна СОБ (стратегічна бізнес-одиниця), а вертикальна вісь – етап життєвого циклу.

3. *Матриця ADL являє собою двовимірну матрицю:*

а) горизонтальна вісь показує конкуренту позицію, що займає кожна СОБ (стратегічна бізнес-одиниця), а вертикальна вісь – привабливість ринку;

б) горизонтальна вісь показує конкуренту позицію, що займає кожна СОБ (стратегічна бізнес-одиниця), а вертикальна вісь – річний темп зростання ринку;

в) горизонтальна вісь показує відносну частку ринку, що займає кожна СОБ (стратегічна бізнес-одиниця), а вертикальна вісь – річний темп зростання ринку;

г) горизонтальна вісь показує конкуренту позицію, що займає кожна СОБ (стратегічна бізнес-одиниця), а вертикальна вісь – етап життєвого циклу.

4. *У матриці БГК товари, які мають велику відносну частку ринку в зростаючій галузі, мають назву*:

а) «зірка»;

б) «дійна корова»;

в) «знак питання»;

г) «собака».

5. *У матриці БГК товари, які мають велику відносну частку ринку в галузі з низькими темпами зростання, мають назву*:

а) «зірка»;

б) «дійна корова»;

в) «знак питання»;

г) «собака».

6. *Факторами, що визначають довгострокову привабливість ринку в матриці Дженерал Електрик, можуть бути*:

а) інтенсивність конкуренції;

б) сезонність та циклічність коливань попиту;

в) місткість ринку та темпи його зростання;

г) усі відповіді правильні.

7. *Поле матриці Дженерал Електрик має*:

а) 4 квадрати;

б) 8 квадратів;

в) 9 квадратів;

г) 20 квадратів.

8. *До факторів, що характеризують конкурентоспроможність товару в матриці ADL, належать*:

а) якість товару;

б) імідж бренду;

в) технології виробництва;

г) усі відповіді правильні.

9. *Кількість уточнених стратегій в матриці ADL дорівнює:*

а) 4;

б) 20;

в) 24;

г) 9.

10. *Згідно з якою матричною моделлю стратегія розвитку бізнесу організації визначається стадією життєвого циклу товару та конкурентним положенням?*

а) матриця БКГ;

б) матриця McKinsey;

в) матриця І. Ансоффа;
г) матриця ADL.

Завдання для самостійного виконання

Завдання 1. Портфель брендів компанії Vincitore включає бренд Cascata (мінеральна вода), Dolce Vita (шоколад) та Salute (йогурт). Галузевий звіт та звіт компанії Vincitore наведено в таблицях 5.6-5.13. Прийміть рішення щодо стратегій для кожного бренду, використовуючи матрицю Бостонської консультативної групи (БКГ) та матрицю McKinsey.

Таблиця 5.6 – Критерії для оцінки привабливості ринку

№	Критерії	Низька	Середня	Висока
1	Масштаб ринку	<5000 тис.	5000-8000 тис.	>8000 тис.
2	Темпи зростання ринку	<5%	5-10%	>10%
3	Потенціал валового прибутку	<10%	10-25%	>25%
4	Інтенсивність конкуренції	Структурована олігополія	Неструктурована олігополія	Монополістична конкуренція
5	Коливання попиту	Сезонний попит	Незначні коливання протягом року	Стабільний попит протягом року

Таблиця 5.7 – Критерії для оцінки конкурентних позицій СОБ

№	Критерії	Низька	Середня	Висока
1	Відносна частка ринку	<1/3 лідера	>1/3 лідера	Лідер
2	Ціна	>прямого конкурента	=прямого конкурента	<прямого конкурента
3	Особливі характеристики продукції	Типовий товар	Товар слабо диференційований	Унікальна пропозиція
4	Метод продажів	Посередники не контролюються	Посередники контролюються	Прямі продажі
5	Імідж	Відсутній	Розмитий	Сильний

Таблиця 5.8 – Мінеральна вода (галузевий звіт)

У натуральних одиницях, тис. л		Зміни, %
Усього замовлень	4045	6%
Усього вироблено	3890	5%
Усього продано	3800	4%
Потенціал валового прибутку, %	27%	

Таблиця 5.9 – Мінеральна вода (звіт компанії Vincitore)

	Cascata	«Прозора»	«Бадьорість»	«Джерельце»
Збут, тис. дол.	11,4	10,3	30,7	28,9
Ціна, грн.	8,0	7,5	7,8	7,6
Частка ринку, %	6%	5%	15%	12%
Метод продажів	Посередники контролюються	Посередники контролюються	Посередники контролюються	Посередники контролюються
Імідж марки	Розмитий	Розмитий	Сильний	Сильний
Особливі характеристики товару	Оригінальна упаковка	-	Оригінальна упаковка, різні смаки	Різні смаки

Таблиця 5.10 – Шоколад (галузевий звіт)

У натуральних одиницях, *10^5 шт.		Зміни, %
Усього замовлень	6000	20%
Усього вироблено	5770	27%
Усього продано	5730	25%
Потенціал валового прибутку, %	28%	

Таблиця 5.11 – Шоколад (звіт компанії Vincitore)

	Dolce Vita	«Світло»	«Царська корона»
Збут, тис. дол.	5000,2	4500,7	4880,3
Ціна, грн.	20,2	19,8	20,5
Частка ринку, %	22%	14%	17%
Метод продажів	Посередники контр.	Посередники контр.	Посередники контр.
Імідж марки	Сильний	Розмитий	Сильний
Особливі характеристики товару	Оригінальна упаковка, широка гама смаків	Екзотичні смаки	Висока якість продукції, широка гама смаків

Таблиця 5.12 – Йогурти (галузевий звіт)

У натуральних одиницях, *10^5 л		Зміни, %
Усього замовлень	2570	8%
Усього вироблено	2400	6%
Усього продано	2360	5%
Потенціал валового прибутку, %	32%	

Таблиця 5.13 – Йогурти (звіт компанії Vincitore)

	Salute	«Молочні ріки»	«Насолода»	«Дар»
Збут, тис. дол.	4300,2	3500,7	2780,3	3880,3
Ціна, грн.	16,8	16,2	15,8	16,6
Частка ринку, %	19%	14%	10%	16%
Метод продажів	Посередники контр.	Прямі продажі	Посередники контр.	Прямі продажі
Імідж марки	Сильний	Сильний	Сильний	Сильний
Особливі характеристики товару	Зручна упаковка, широка гама смаків, без консервантів	Широка гама смаків	Широка гама смаків	Зручна упаковка, висока якість продукції

Завдання 2. Для обраної диверсифікованої компанії на базі моделі ADL/LC обґрунтуйте стратегії для стратегічних одиниць бізнесу.

Рекомендована література: основна 1, 2, 4; додаткова 8, 10, 11, 12, 13.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ТА АКТУАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ

1. Поняття стратегії.
2. Класифікація стратегій.
3. Стратегічне планування та управління.
4. Визначення понять «візія» («стратегічне бачення») та «місія» організації.
5. Вимоги до формулювання місії організації.
6. Визначення цілей організації. Вимоги до розробки цілей.
7. Класифікація цілей організації.
8. Вимоги до формулювання місії організації.
9. Методи формування цілей.
10. Структура зовнішнього середовища підприємства.
11. Дослідження макросередовища підприємства. PEST-аналіз.
12. Метод складання профілю зовнішнього середовища.
13. Дослідження мікросередовища підприємства. Фактори мікросередовища організації.
14. Оцінка ринкових можливостей і загроз.
15. Матриці можливостей та загроз.
16. Внутрішнє середовище організації. Профіль внутрішнього середовища.
17. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства.
18. Конкурентні переваги організації. Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги.
19. Сильні та слабкі сторони організації.
20. Етапи проведення SWOT-аналізу.
21. Стратегії зростання фірми.
22. Стратегії інтенсивного зростання.
23. Стратегії інтеграційного зростання.
24. Стратегії диверсифікованого зростання.
25. Матриця можливостей І. Ансоффа (товар/ринки).
26. Стратегії скорочення та їх види.
27. Базові конкурентні стратегії М. Портера.
28. Стратегії цінового лідерства: переваги та ризики.
29. Сутність стратегії диференціації.
30. Переваги та ризики стратегії концентрації.
31. Сутність SPACE-аналізу.
32. Поняття стратегічної бізнес-одиниці.
33. Сутність портфельного аналізу. Мета та переваги.
34. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).
35. Матриця McKinsey (матриця General Electric).
36. Матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little (ADL).

ГЛОСАРІЙ

Бізнес-стратегія – план окремо взятого виду підприємницької діяльності.

Візія – бачення уявного майбутнього компанії, де вона хоче бути.

Внутрішнє середовище організації – сукупність елементів, з яких складається організація, які забезпечують її цілісність і життєздатність як відкритої системи.

Дерево цілей – наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

Диверсифікація – процес проникнення організації в інші галузі виробництва.

Зовнішнє середовище – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх (відносно організації) умов і чинників, що діють в її оточенні.

Конкурентні переваги підприємства – сукупність усіх матеріальних і нематеріальних активів, які дозволяють вести успішну конкурентну боротьбу в стратегічно важливому сегменті як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Корпоративна стратегія – генеральний управлінський план диверсифікованої організації.

Корпоративні цінності – фундаментальні переконання, на яких базується бізнес.

Макросередовище – сукупність факторів (сил, елементів), які впливають на діяльність підприємства та його мікросередовище і не піддаються прямому контролю з боку підприємства.

Матриця «привабливість ринку/конкурентоспроможність компанії» – матриця з дев'яти клітин, яка розташована у двовимірній системі координат – привабливість ринку і конкурентна позиція.

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) – двовимірна матриця, горизонтальна вісь якої показує відносну частку ринку, що займає кожна СОБ, а вертикальна вісь – річний темп зростання ринку.

Мета – конкретний кінцевий стан організації, досягнення якого є для неї бажаним і на досягнення якого спрямована її діяльність.

Метод аналізу середовища SWOT – підхід, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) і загрози (Threats).

Мікросередовище – сукупність сил, що мають безпосереднє відношення до самої фірми; учасники ринку, які безпосередньо контактують із підприємством і впливають на нього, а також відчувають на собі вплив з боку фірми.

Місія – чітко сформульоване твердження відносно того, для чого та з якої причини існує організація.

Портфельний аналіз – інструмент, за допомогою якого керівництво організації ідентифікує та оцінює свою діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові та перспективні її напрямки або скорочення (припинення) інвестицій у неефективні проєкти.

Послідовники – фірми, які успішно працюють на ринку і мають на меті зберегти свою позицію, а не зайняти місце лідера.

Ринковий лідер – фірма, що займає найбільшу ринкову частку на певному ринку.

Стратегічна одиниця бізнесу – внутрішньофірмовий підрозділ або інша організаційна одиниця, яка відповідає за діяльність в одній або декількох зонах господарювання та здатна втримувати конкурентну позицію

Стратегічне планування – адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка й корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині організації.

Стратегічне управління – діяльність, яка полягає у виборі певних дій стосовно досягнення довгострокових цілей організації в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

Стратегія – детальний усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити реалізацію місії організації та досягнення її цілей.

Стратегія диференціації – стратегія, яка передбачає досягнення підприємством певних конкурентних переваг у задоволенні потреб споживачів.

Стратегія інтеграційного зростання – стратегія бізнесу, що пов’язана з розширенням організації шляхом додавання нових структур.

Стратегія інтенсивного зростання – стратегія, при якій фірма покращує свій товар або починає виробляти новий продукт, не змінюючи при цьому галузь.

Стратегія концентрації – стратегія, яка передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на одному сегменті ринку і забезпечення на ньому цінового лідерства або диференціації.

Стратегія цінового лідерства – стратегія, яка орієнтує підприємство на всебічне зменшення витрат виробництва та обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат у галузі.

Функціональні стратегії – управлінський план ведення справ у конкретній функціональній сфері організації (маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом, наукові дослідження та ін.).

Челенджери – фірми, мета яких збільшити ринкову частку та зайняти місце лідера.

PEST-аналіз – інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на організацію.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бурденюк Т. Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. Тернопіль : Економічна думка, 2011. С.44–50.

2. Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 2. С. 185–193.

3. Запухляк І. Б. Розвиток підприємства та нестабільність середовища: взаємозв'язок та взаємозалежність. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 13. Частина 1. С.87–89.

4. Звягінцева О. SWOT аналіз: тримайте руку на пульсі свого бізнесу. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/marketyngovyj-analiz-vnutrishnih-ta-zovnishnih-faktoriv-instrumenty-ta-porady

5. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

6. Красностанова Н. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. *Економічний дискурс*. 2021. № 1(3-4), С. 115–127. URL: https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-12

7. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146

8. Нусінов В. Я., Лобов С. П. Стратегічний аналіз гірничо-збагачувальних комбінатів за моделлю SPACE та визначення напрямів підвищення ефективності їх діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 9. С. 16–21.

9. Офіційний сайт Coca-Cola company. URL: https://www.coca-colacompany.com/about-us/purpose-and-vision

10. Офіційний сайт Метінвест. URL: https://metinvestholding.com/ua/about

11. Шацька З. Я. Інтеграційні форми підприємницьких структур у світовій економічній системі. *Ефективна економіка*. 2019. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/47.pdf

12. Rayevnyeva O. V., Brovko O. I., Rui, Su. A Study of the Influence of Environmental Factors on the Economic Behavior of the Enterprise. *Business Inform*. 2023. V. 8. P. 193–198. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-198

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Буднік М. М , Невертій Г. С., Курилова Н. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
2. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 424 с.
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
4. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.
5. Сучасні концепції бізнес-адміністрування : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 352 с.

Додаткова:

1. Варенко В. М. Основи аналітики. Київ : Ліра-К, 2021. 248 с.
2. Варенко В. М., Кушнарьов В. В., Касьян В. В. Моделювання інформаційних процесів. Київ : Ліра-К, 2025. 266 с.
3. Гончар В. О. Стратегічне управління змінами у сфері послуг: теоретико-методологічні та практичні аспекти. Київ : Ліра-К, 2020. 340 с.
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
5. Загородній А. Г., Партин Г. О. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту підприємства. Львів : Львівська політехніка, 2022. 248 с.
6. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Корпоративна культура. Львів : Львівська політехніка, 2023. 136 с.
7. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком / за ред. О. А. Біловодської. Київ : Університетська книга, 2023. 432 с.
8. Скібіцький О. М., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подрєза С. М. Стратегічне управління корпораціями. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 480 с.
9. Стратегічний менеджмент : підручник / О. А. Сидоров, Н. О. Фісуненко, Т. В. Альошина, А. Є. Фоменко. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 352 с.
10. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
11. Черчик Л. М., Левицький В. В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
12. Dess G., McNamara G., Aisner A., Sauervald S. Strategic Management : Text and Cases. McGraw-Hill, 2023. 1728 p.

13. Helmold M. Successful Management Strategies and Tools : Industry Insights, Case Studies and Best Practices. Springer, 2022. 223 p.

Інформаційні джерела:

1. Верховна Рада України. URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1023-12
2. Кабінет Міністрів України. URL : http://www.min.gov.ua
3. Запорізька обласна державна адміністрація. URL: http://www.zoda.gov.ua
4. Сайт інформаційного агентства УНІАН. URL: https://www.unian.net/economics
5. Сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
6. Сайт Головного управління статистики у Запорізькій області. URL: https://www.zp.ukrstat.gov.ua/
7. Сайт Business UA. URL: https://businessua.com
8. Сайт української асоціації маркетингу. URL: http://uam.in.ua/
9. Сайт компанії Nielsen Holdings PLC. URL: https://nielseniq.com/global/en/
10. Офіційний сайт Запорізької торгово-промислової палати. URL: https://www.cci.zp.ua/

Навчальне видання

(*українською мовою*)

Головань Ольга Олексіївна
Олійник Олександр Миколайович
Бікулов Дамір Тагірович
Маркова Світлана Вікторівна
Сухарева Катерина Володимирівна
Маказан Євгенія Василівна

СТРАТЕГУВАННЯ ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування»

Рецензент *О. С. Верітова*
Відповідальний за випуск *Д. Т. Бікулов*
Коректор *О. О. Головань*