

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Практикум  
з навчальної дисципліни  
"СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ"  
для студентів спеціальності  
8.03050801 "Фінанси і кредит"  
усіх форм навчання**

**Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014**

Затверджено на засіданні кафедри фінансів.  
Протокол № 2 від 11.09.2013 р.

**Укладачі:** Журавльова І. В.  
Порожняк О. О.

П69            Практикум з навчальної дисципліни "Стратегічне управління"  
для студентів спеціальності 8.03050801 "Фінанси і кредит" усіх форм  
навчання / укл. І. В. Журавльова, О. О. Порожняк. – Х. : Вид. ХНЕУ  
ім. С. Кузнеця, 2014. – 80 с. (Укр. мов.)

Відповідно до розроблених тем навчальної дисципліни подано комплекс завдань,  
що дають змогу студентам повною мірою оволодіти компетентностями з основ стратегічного  
управління на підприємствах, в організаціях та установах. Наведено можливі шляхи ви-  
рішення та підготовки таких завдань.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050801 "Фінанси і кредит" усіх  
форм навчання.

## Вступ

Навчальна дисципліна "Стратегічне управління" відноситься до циклу нормативних дисциплін спеціальності "Фінанси і кредит". Вона побудована на основі таких дисциплін, як "Менеджмент", "Фінанси підприємств", "Фінансова діяльність суб'єктів господарювання", "Інвестування" циклу підготовки освітнього рівня "бакалавр" та у взаємозв'язку з такими дисциплінами, як "Економіка підприємства", "Фінанси", "Бюджетна система", "Податкова система" циклу підготовки освітнього рівня "бакалавр", а також "Фінансовий менеджмент", "Інтелектуальні системи обробки даних з фінансової діяльності суб'єктів підприємництва", "Фінансовий контролінг" циклу підготовки освітнього рівня "магістр".

Дана дисципліна є підґрунтям для дисциплін магістерської програми, таких, як "Управління фінансовою санацією підприємства" та "Методологія наукових досліджень".

**Метою навчальної дисципліни** є: засвоєння знань з теоретико-методологічних аспектів розроблення стратегій, стратегічних планів, проектів, програм; формування у студентів системи фундаментальних знань та компетентностей зі стратегічного менеджменту, засобів, механізмів та інструментарію стратегічного фінансового управління організацією; створення системи стратегічного управління та забезпечення її функціонування в динамічному ринковому середовищі. Основна увага приділяється творчому характеру стратегічного управління, аналізу зовнішнього середовища сучасних суб'єктів підприємництва, оцінці конкурентних переваг з точки зору ресурсної концепції, ієрархічним процедурам побудови стратегічного управління, а також системам реалізації стратегічних рішень.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час проведення аудиторних занять: лекційних та практичних. Також досить велике значення в процесі вивчення й закріплення знань має самостійна робота студентів та виконання індивідуального завдання.

У результаті засвоєння навчальної дисципліни студент повинен:

**знати:** основні положення стратегічного менеджменту; особливості стратегічного управління в сучасних умовах; методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації; стратегічний потенціал організації; ситуаційний аналіз; принципи і методи розробки стратегії; фінансові стра-

тегії; стратегічні проблеми розвитку; стратегії конкурентної поведінки фірми; стратегії розвитку; методологію стратегічного управління організацією; методологію планування діяльності організації та засоби досягнення цілей; стадії організації процесу стратегічного управління; способи реалізації стратегій;

**вміти:** управляти процесом розробки та реалізації корпоративної стратегії; використовувати аналітичні методи оцінки положення організації; орієнтуватися в постійно мінливому економічному середовищі; скласти дерево цілей; визначити призначення, філософію бачення та напрями розвитку суб'єкта підприємництва на основі формулювання його місії, стратегічних цілей і завдань як основи побудови корпоративної стратегії; розробляти функціональні стратегії; аналізувати галузь, у якій суб'єкт підприємництва здійснює свій бізнес, його конкурентне та глобальне середовище; аналізувати внутрішні стратегічні ресурси компанії з метою виявлення конкурентних переваг та їх використання при виробленні стратегії; сегментувати зовнішнє середовище і виділяти в ньому сегменти "зони бізнесу", в яких воно діє або бажає діяти в майбутньому; обґрунтовано обирати стратегію розвитку та функціонування суб'єкта підприємництва, виходячи з можливостей ведення бізнесу; правильно обирати тип організаційної структури суб'єкта підприємництва; планувати і здійснювати організаційні зміни; визначити напрями стратегічного контролю;

**володіти:** спеціальною термінологією; інструментами та методами аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища; механізмом підвищення ефективності діяльності організації; навичками проведення стратегічного аналізу, розробки корпоративної стратегії, ефективного реалізації стратегії.

Теоретичні та прикладні знання, що складають зміст даної дисципліни є методологічною й методичною основою для виконання дипломних, магістерських та інших науково-дослідних робіт. У даних методичних рекомендаціях подано тематику семінарських занять, а також комплекс завдань відповідно до тем, що подані у робочій програмі цієї навчальної дисципліни. Завдання спрямовані на отримання певного комплексу вмінь щодо ефективного застосування інструментарію стратегічного фінансового управління підприємствами та організаціями.

## Тема 1. Еволюція розуміння і передбачення майбутнього організацій

**Мета** – провести історичний огляд передбачення майбутнього підприємств, розкрити сутність і значення довгострокового планування та стратегічного управління підприємством.

### Основні питання:

- 1.1. Історичний огляд передбачення майбутнього підприємств.
- 1.2. Довгострокове планування.
- 1.3. Стратегічне планування.
- 1.4. Стратегічне управління.

### Компетентності, що повинні бути сформовані за темою:

*знання*: сутність планування та стратегічного управління підприємствами;

*вміння*: аналізувати, порівнювати, узагальнювати та застосовувати існуючі підходи до формування довгострокових планів підприємств та організацій; застосовувати положення концепцій стратегічного управління; прогнозувати зміни основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства;

*комунікації*: встановлювати взаємозв'язки чинників, що обумовлюють стратегію розвитку підприємства;

*автономність та відповідальність*: формулювати цілі стратегічного управління та відрізнити їх від поточного управління діяльністю підприємства; використовувати підприємницький, адаптивний та плановий підходи для передбачення майбутнього підприємства.

**Ключові терміни**: прогноз, планування, стратегічне управління, стратегія, стратегічне мислення, підходи та концепції планування.

**Семінарське заняття** на тему "Генезис наукового передбачення в менеджменті організацій".

*Питання для обговорення*. Основні школи стратегічного управління (представники, головні ідеї): дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, влади, когнітивна, зовнішнього середовища, культури, розвитку, конфігурації.

## Практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання

### Завдання 1

1. Для підприємства – бази практики – обрати 2 – 3 ключові показники, що характеризують його фінансово-економічний стан, а саме: показники прибутковості, ліквідності, платоспроможності, рентабельності, продуктивності тощо.

2. Навести динаміку обраних показників за 5 або більше років.

3. Методом екстраполяції побудувати прогнози змін показників на один та два майбутні періоди.

### *Методичні рекомендації*

Створення прогнозів на основі екстраполяції наявних даних здійснюється у середовищі Microsoft Excel одним із двох методів: із використанням функції "ПРЕДСКАЗ" або за допомогою побудови ліній тренда та прогнозів на них.

Динаміка показників може бути описана експоненціальною, лінійною, логарифмічною, поліноміальною, степеневою лініями тренда.

Першочерговим завданням є побудова графіків, а саме простих точкових, що відображають динаміку досліджуваних показників. Побудувати п'ять однакових графіків, на яких у подальшому будуть нанесені тренди.

Далі, для того щоб зрозуміти, яка з ліній найбільш точно описує зміни вихідних показників та підходить для побудови прогнозів, у діалоговому вікні "Параметри лінії тренда", вказати на необхідність розміщення на діаграмі величини достовірності апроксимації ( $R^2$ ).

Коефіцієнт апроксимації  $R^2$  показує ступінь відповідності трендової моделі вихідним даним. Його значення може лежати в діапазоні від 0 до 1. Чим ближче  $R^2$  до 1, тим точніше модель описує наявні дані.

**Література:** [1; 3; 9; 12].

## **Тема 2. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях України**

**Мета** – визначити сутність поняття "підприємство", розкрити його особливості як соціально-економічної системи, обґрунтувати необхідність формування стратегічного мислення менеджерів.

### **Основні питання:**

2.1. Різноманітність підприємств.

2.2. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів.

### **Компетентності, що повинні бути сформовані за темою:**

*знання:* сутність підприємства як соціально-економічної системи, класифікація підприємств;

*вміння:* охарактеризувати підприємство та організацію відповідно до основних класифікаційних ознак;

*комунікації:* встановлювати взаємозв'язки між складовими підприємства як соціально-економічної системи, вплив відмінностей підприємств на їх стратегічні орієнтири;

*автономність та відповідальність:* формувати систему управління сучасним підприємством, спираючись на основні риси та види стратегічного мислення менеджерів, визначати стратегічний рівень підприємства.

**Ключові терміни:** підприємство, соціально-економічна система, класифікація підприємств, стратегічне мислення, стратегічний рівень підприємства.

**Семінарське заняття** на тему "Передумови становлення стратегічно-орієнтованої концепції розвитку в Україні".

*Питання для обговорення:*

1. Основні тенденції в Україні, що сприяють (протидіють) існуванню стратегічного управління.

2. Найсуттєвіші особливості підприємств, що впливають на вибір концепції та системи управління.

3. Стратегічне мислення як одна з найбільш плідних ідей сучасного менеджменту для процвітаючих підприємств світу.

4. Стратегічний рівень підприємства (організації) як рівень його готовності до ефективних дій у середовищі функціонування.

### **Практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання**

#### **Завдання 2. Аналіз норми прибутку як основи стратегічних планів**

1. За даними, наведеними в табл. 1, розрахувати значення прибутку за роками і норму прибутку.

2. Зобразити графічно зміну норми прибутку аналізованого підприємства та зіставити її із середньою нормою прибутку конкурентів, яка дорівнює 0,29.

3. Обґрунтувати зниження норми прибутку за допомогою методики її аналізу.

### Методичні рекомендації

1. Про перспективну тенденцію ступеня усталеності, наявності фінансових резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна судити за показником норми прибутку  $PN$  або відношенням розміру прибутку  $P$  до суми витрат  $TC$ . Для аналізу цього показника підприємство має у своєму розпорядженні такі дані (табл. 1): обсяг продажів ( $V$ ), витрати ( $TC$ ) і змінні витрати ( $VC$ ).

2. Розрахувати розмір фіксованих (постійних) витрат  $FC$ , розмір прибутку  $P$  і норму прибутку  $PN$  по підприємству та заповнити табл. 1.

3. Побудувати графік зони комерційного ризику за даними підприємства (табл. 1) з урахуванням середньої норми прибутку конкурентів.

4. У випадку, якщо норма прибутку  $PN$  перевищує середню норму прибутку в конкурентів, можна зробити висновок про високу ефективність виробництва або про одержання надприбутку. Цей результат свідчить про наявність резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства, тому що дозволяє знизити ціну на реалізовані продукцію і послуги з одночасним збільшенням обсягу продажів, підвищуючи таким способом абсолютний прибуток. Цей резерв також дозволяє підвищити рівень якості продукції (послуг) за рахунок збільшення його собівартості без підвищення ціни, фінансувати інноваційні заходи в межах, що скорочують норму прибутку до середнього рівня серед конкурентів або по галузі, і тим самим обминути конкурентів на ринку та підвищити абсолютний прибуток.

Таблиця 1

### Основні показники, грн\*

Назва показників	Роки				
	1	2	3	4	5
1. Обсяг продажів ( $V$ )	104 018	104 436	195 895	2 210 084	12 264 593
2. Витрати ( $TC$ )	92 873	86 310	151 856	1 649 316	8 887 386
у тому числі:					
2.1) змінні ( $VC$ )	61 915	55 356	120 864	110 695	5 107 693
2.2) фіксовані ( $FC$ )					
3. Прибуток ( $P$ )					
4. Норма прибутку (частки) ( $PN$ )					

Примітка: \*абстрактні дані.



Для аналізу норми прибутку застосувати таку методику:

4.1. Щоб установити оптимальне значення досліджуваного показника, що перевищує середнє значення, потрібно визначити граничний обсяг витрат майбутнього періоду, при якому розмір чистого прибутку буде не нижче, ніж у звітному періоді при нормі прибутку, яка дорівнює середньому розміру – 0,29.

Для визначення очікуваного значення граничного обсягу витрат на майбутній період зробити перестановку у формулі норми прибутку:

$$PN = P / TC \text{ або } TC = P / PN, \quad (1)$$

де  $PN$  – норма прибутку;

$P$  – обсяг прибутку;

$TC$  – сума витрат.

4.2. Перспективний обсяг товарообігу  $Sn$  розрахувати за формулою:

$$Sn = P + TC. \quad (2)$$

4.3. Умовний обсяг змінних витрат  $VCy$  можна розрахувати як різницю між розмірами повних витрат майбутнього періоду і фіксованих витрат ( $VC$ ) минулого періоду (див. табл. 1):

$$VCy = TC - FC. \quad (3)$$

4.4. Оскільки будь-яке підприємство прагне підвищити ефективність виробництва у майбутньому, змінні витрати щодо обсягу виробництва повинні бути в перспективі не вище їхнього рівня в існуючому періоді  $Y_{vc}$ . Майбутні витрати, що називаються мінімальними, відповідно до цього складуть:

$$VCn = Sn \times Y_{vc}, \quad (4)$$

де  $Y_{vc}$  – відношення змінних витрат  $VC$  до обсягу продажів  $V$  минулого періоду (за даними 5-го року табл. 1).

4.5. Розрахувати резерв перспективних витрат  $R$ , утворений за рахунок доведення норми прибутку із середнього значення серед конкурентів. Цей резерв визначити як різницю між умовними і номінальними змінними витратами, розрахованими на перспективу:

$$R = VCy - VCn. \quad (5)$$

У межах цієї суми підприємство має можливість підвищити витрати на поліпшення якості продукції, ввести додаткові витрати на вигідних для покупця умовах або знизити продажні ціни.

4.6. Перевірити правильність розрахунків за допомогою такої формули:

$$SnSn = P + FC + VCn + R. \quad (6)$$

Обсяг продажів у грошовому вираженні (при визначенні оптимальної ціни і витрат на основі середньої норми прибутку) вибирають залежно від купівельного попиту і можливостей виробництва, але не нижче розрахункового  $Sn$ .

**Література:** [1; 3; 9; 12].

### **Тема 3. Середовище господарської організації**

**Мета** – визначити складові середовища господарювання підприємств та організацій, навчитися застосовувати комплекс методів щодо його всебічного аналізу.

#### **Основні питання:**

- 3.1. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації.
- 3.2. Зовнішнє середовище організації.
- 3.3. Проміжне середовище (середовище завдань) організації.
- 3.4. Внутрішнє середовище організації.

#### **Компетентності, що повинні бути сформовані за темою:**

*знання:* сутність стратегічного аналізу, складові зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовища господарювання підприємств та організацій;

*вміння:* застосовувати методи стратегічного аналізу, наприклад, аналіз за ромбом М. Портера та PEST-аналіз, для характеристики галузі та зовнішнього середовища підприємства;

*комунікації:* встановлювати взаємозв'язки між тенденціями економічного розвитку країни та привабливістю, доцільністю та стратегічною значущістю діяльності в окремих галузях народного господарства;

*автономність та відповідальність:* компонувати методи планування, прогнозування, стратегічного аналізу середовища господарювання підприємства для встановлення його стратегічних завдань.

**Ключові терміни:** стратегічний аналіз, постачальники, конкуренти, споживачі, товари-замінники, партнери, організації-регулятори, сегмент ринку, виробничий потенціал.

## **Практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання**

### **Завдання 3**

Виходячи з наведеної інформації щодо основних тенденцій розвитку економіки в Україні, сформулювати висновки щодо її конкурентоспроможності на міжнародному ринку, використовуючи детермінанти конкурентних переваг, виділені М. Портером.

Успішне позиціонування вітчизняних продуктів на світовому ринку є одним з основних завдань зовнішньоекономічної маркетингової політики України на сучасному етапі. Прагнення стати частиною Європейського Союзу вимагає від України визначення конкурентних переваг, які повинні використовуватися як основа формування стійкого позитивного конкурентного іміджу при створенні зони вільної торгівлі з ЄС.

Європейський Союз – інтеграційна організація 27 західно-європейських країн загальною чисельністю населення 501,26 млн осіб (на 01.01.2010) і площею в 4 456 306 кв. км, які прагнуть до економічної та політичної єдності, частково відмовляючись від національних суверенітетів. ЄС має вигідне географічне і геополітичне положення, потужний природно-ресурсний, трудовий та виробничий потенціал, істотні можливості для розвитку Україно-Європейських відносин [46].

Концепція М. Портера ґрунтується на ідеї так званого "національного ромба" (рис. 1), що характеризує систему детермінант конкурентної переваги (чотири основні властивості) країни, які, знаходячись у взаємодії, створюють ефект емерджентності (цілісності). Та або інша конфігурація названих детермінант посилює або послаблює потенційний рівень конкурентних переваг економіки країни.

**1. Умови для факторів.** Категорія "умови для факторів" включає 5 груп: людські ресурси; природні ресурси, включаючи клімат і географічне положення країни; капітал, з урахуванням різноманітності національних ринків капіталу; науково-інформаційний потенціал; інфраструктура – все, що впливає на якість життя в країні.

**Людські ресурси.** У грудні 2011 року в Європейському Союзі загальна кількість безробітних досягла 23,816 тис. осіб (9,9 %). Серед країн-учасниць

ЄС найнижчий рівень безробіття зафіксований в Австрії (4,1 %), а найвищий – в Іспанії (22,9 %) [46]. Оскільки європейські країни зацікавлені у висококваліфікованих зарубіжних кадрах, то це є головною причиною, з якої ЄС прийняв рішення запустити програму "The Blue Card". Цей спосіб працевлаштування дозволяє людині в'їхати у бажану країну роботодавця (європейську) для роботи за вибраною вакансією. За підсумками 2011 року рівень безробіття в Україні склав 1,8 % (487,2 тис. осіб), а кількість осіб з вищою освітою зростає, тому, інтегруючись у ЄС, країна має певну конкурентну перевагу на ринку кваліфікованої робочої сили [42].

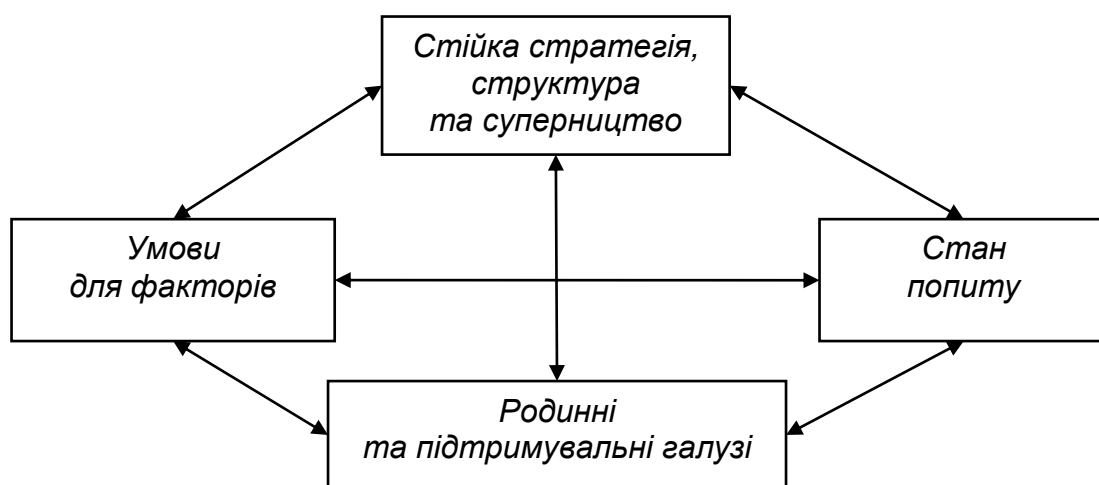


Рис. 1. "Національний ромб" конкурентних переваг М. Портера

**Природні ресурси.** Територія України, знаходячись у помірному кліматичному поясі, характеризується унікальністю фізико-географічних і геологічних умов та наявністю значних об'ємів різноманітних природних ресурсів. На території України зосереджена чверть світових запасів чорнозему, який за фізичним, хімічним, агрохімічним і мінералогічним складом серед ґрунтоутворюючих порід вважається одним із найбільш продуктивних. У структурі ґрунтового покриву України площа чорноземів складає 60,4 млн га, з яких 69 % – це сільськогосподарські угіддя, в структурі яких 78 % приходить на рілля. Україна є однією з найбільш забезпечених мінерально-сировинними ресурсами країн світу: займаючи 0,4 % суші, вона володіє 5 % світових запасів корисних копалин загальною вартістю понад 11 трлн дол. США. Копалини зосереджені в 9 000 родовищах [34]. За деякими видами корисних копалин Україна займає провідне місце серед країн СНД, Європи і всього світу. Так само можуть бути охарактеризовані і водні ресурси країни, які пред-

ставлені такими багатоводними річками, як: Дніпро, Дністер, Буг, Донець. Усього на території України більше 73 тис. річок. Тут також розташовані великі морські порти: Одеса, Херсон, Миколаїв, Ізмаїл, Маріуполь і Керч [34].

Крім того, важливою конкурентною перевагою України є вигідне географічне розташування – країна знаходиться на перехресті шляхів з Азії в Європу. Найбільші світові ринки – Росія і Азія – поруч, а вихід до Чорного моря відкриває унікальні можливості для експорту продукції вітчизняного виробництва, що є необхідністю для забезпечення подальшого розвитку національної економіки.

**Капітал.** Реальне зростання ВВП за підсумками 2011 року склало 5,2 %, що на 1,1 процентного пункту вище за темпи зростання 2010 року і є кращим результатом серед країн-сусідів: група країн ЄС – 1,6 %; країни СНД – 4,7 %, зокрема, Росія – 4,3 % [33].

За підсумками 2011 року в Україні спостерігалось зростання об'єму інвестицій в основний капітал на 23,5 % – до 117,6 млрд грн (без ПДВ). За даними Національного банку України, у 2011 році експорт товарів і послуг порівняно з 2010 роком виріс на 28,1 % – до 88,8 млрд дол. США, а імпорт – на 33,8 % – до 98 млрд дол. США. Сальдо зовнішньоторговельних операцій за підсумками 2011 року склало "мінус" 9,2 млрд дол. США, що викликано головним чином істотним зростанням вартісних об'ємів імпорту газу [33].

**Науково-інформаційний потенціал.** Україна є державою, яка має вагомий науково-технічний кадровий потенціал, що істотно впливає на її соціально-економічний розвиток. За рівнем такого впливу – 5,1 дослідників на 1 000 осіб економічно активного населення – Україна дещо поступається країнам ЄС (6,0 – для перших 15 країн ЄС), проте випереджає Словенію (4,8), Словаччину і Угорщину (4,2), а також Польщу (3,9). Одночасно чисельність наукових кадрів в Україні на відміну від переважної більшості європейських країн зменшується. За даними 2011 року чисельність наукових співробітників склала 85 тис. осіб, що на 5 % менше, ніж у 2010 році. Об'єм виконаних наукових і науково-технічних робіт – 10,3 млрд грн, із яких на фундаментальні дослідження було витрачено 2,2 млрд грн, на прикладні дослідження – 1,9 млрд грн, на розробки – 4,9 млрд грн, а на науково-технічні послуги витрати – 1,3 млрд грн [44].

**Інфраструктура.** Інфраструктура України широко розвинена і включає такі сфери: фінансову, виробничу, промислову, будівельну, освітню, соціальну, транспортну, а також торгівлю, сферу послуг, зв'язок і т. д. У 2011 році на

інфраструктуру та інші заходи, пов'язані з підготовкою до Євро-2012, спрямовані 14,2 млрд грн державних коштів, у тому числі засоби були спрямовані на [36]:

- будівництво і реконструкцію стадіонів – 3,4 млрд грн;
- будівництво і реконструкцію аеропортів – 5,8 млрд грн;
- створення сучасної транспортної інфраструктури – 3,2 млрд грн;
- об'єкти комунальної інфраструктури приймаючих міст (Київ, Донецьк, Львів, Харків) – 0,5 млрд грн;
- будівництво, реконструкцію, ремонт вулиць і доріг комунальної власності в населених пунктах у сумі 2,1 млрд грн;
- здійснення ремонтних робіт у гуртожитках, установах культури й інші заходи, пов'язані з підготовкою до Євро-2012, – 1,3 млрд грн.

**2. Родинні і підтримувальні галузі.** Досягти успіху в тій або іншій галузі тим легше, чим більше в країні конкурентоспроможних споріднених галузей. Конкурентоспроможними секторами української економіки на світовому рівні є машинобудування, космічна та авіаційна галузі, сільське господарство, металургія і хімічна промисловість. Є потенціал підвищення експортних можливостей літакобудування, зокрема, розгортання серійного виробництва середньоміагістральних літаків Ан-148 і їх модифікацій. Основними сільськогосподарськими галузями, що мають високу конкурентоспроможність на світових ринках, є зернова і соняшnikово-жирова. Необхідно розвивати машинобудування і приладобудування як основу високотехнологічної модернізації економіки, виробництво сучасної ракетно-космічної та авіаційної техніки, суден, електровозів і рухомого складу нового покоління, новітніх технологій для виготовлення медичної та сільськогосподарської техніки, щоб досягти вищого становища на європейському ринку.

**3. Стан попиту.** Внутрішній ринок України формується в умовах значної експортної орієнтації вітчизняних виробників, що обумовлює високу відкритість національної економіки. Так, у 2011 році зовнішньо-торговельний обіг України склав 84,1 % ВВП (у 2010 році відповідний показник становив 80 % ВВП), об'єм товарного експорту – 49,5 % ВВП (37,2 % ВВП – в 2010 році), а імпорт – 57 % ВВП (41,9 % ВВП – у 2010 році) [40].

Темпи споживчої інфляції в Україні продовжували зменшуватися у 2011 році на фоні уповільнення зростання світової економіки. Значний стримуючий вплив на розвиток інфляційних процесів здійснювали помірно стримана монетарна і фіскальна політики, а також високий урожай. У цілому чинники попиту продовжували помірно впливати на розвиток інфляційних

процесів – фактичний рівень ВВП був нижчий потенційного рівня. Зростання споживчих цін за 2011 рік сповільнилося до 4,6 % (найнижчий показник за останні дев'ять років), а базова інфляція знизилася до 6,9 % [40].

**4. Стійка стратегія, структура і суперництво.** Першим конкретним кроком на шляху інтеграції економік України і ЄС повинне стати створення Зони вільної торгівлі (ЗВТ) з ЄС. У цьому контексті важливо враховувати, що ефективність конкурентних стратегій – це, в першу чергу, аналіз конкурентних переваг іноземних аналогів. Однією з основних стратегій кандидата на лідерство є надання його товарам нових якостей, що забезпечують перевагу над продукцією лідерів ринку. Зростання ринку завжди супроводжується розширенням переліку якостей, які хотіли б бачити в новому товарі його покупці. Цьому сприяє конкуренція, яка істотно відрізняється в різних галузях національної економіки. Найбільш монополізованими залишаються паливно-енергетичний комплекс, а також транспорт і зв'язок.

#### **Завдання 4**

Провести PEST-аналіз досліджуваної галузі із застосуванням кількісного та якісного оцінювання, запропонувати підприємству комплекс заходів для підвищення ефективності його системи стратегічного планування.

#### *Методичні рекомендації*

Результати аналізу зовнішнього середовища господарювання за методикою PEST мають вигляд матриці, яку подано у табл. 2.

Таблиця 2

#### **PEST-аналіз факторів макросередовища**

<b>P</b>	Політика	вага	бал	оцінка	<b>E</b>	Економіка	вага	бал	оцінка
1.					1.				
2.					2.				
3.					3.				
...					...				
n					n				
Усього		1	-		Усього		1	-	
<b>S</b>	Соціум	вага	бал	оцінка	<b>T</b>	Технологія	вага	бал	оцінка
1.					1.				
2.					2.				
3.					3.				
...					...				
n					n				
Усього		1	-		Усього		1	-	

1. Сформуванати чотири групи факторів впливу зовнішнього середовища. Найчастіше до цих груп відносять фактори:

політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду;

економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії;

соціально-демографічні – фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію;

техніко-технологічні – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також ноу-хау.

2. Експертним шляхом для кожного фактора встановити вагу та бал. Вага фактора відображає його значущість у групі, за умови, що вплив усіх факторів однієї групи становить "1". Бал фактора встановлюється за шкалою від 1 до 5 і відображає ступінь урахування цього фактора у діяльності підприємства (1 – фактор не враховується; 5 – вплив фактора максимально враховується під час розробки стратегії підприємства).

3. Розрахувати оцінку для кожного фактора як добуток ваги та бала, а також сумарну оцінку для кожної з чотирьох груп як суму оцінок факторів у групі.

4. Визначити найбільш та найменш впливові на діяльність підприємства фактори зовнішнього середовища, зробити висновки.

**Література:** [5; 7; 9; 13; 23].

## **Тема 4. Визначення конкурентоспроможності підприємства**

**Мета** – дослідити сутність конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції, навчитися розраховувати їх рівні.

### **Основні питання:**

4.1. Сутність категорії "конкурентоспроможність".

4.2. Конкурентоспроможність продукції.

4.3. Конкурентоспроможність підприємства.

4.4. Стратегічні групи конкурентів.

### **Компетентності, що повинні бути сформовані за темою:**

**знання:** сутність категорії "конкурентоспроможність", її складові, поняття "стратегічні групи конкурентів";



*вміння*: оцінювати рівень конкуренції у галузі, визначати показники конкурентоспроможності продукції, визначати стратегічні групи конкурентів;

*комунікації*: встановлювати основні фактори конкурентоспроможності підприємства та їх вплив на досягнення його конкурентних переваг;

*автономність та відповідальність*: встановлювати ключові фактори успіху підприємства, використовувати методи бенчмаркінгу у системі стратегічного управління підприємством.

**Ключові терміни**: конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції, конкуренти, конкурентний паритет, конкурентні переваги, конкурентний профіль, стратегічна група конкурентів, бенчмаркінг.

## **Практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання**

### **Завдання 5**

Побудувати карту стратегічних груп конкурентів, використовуючи статистичні дані, а також аналітичні огляди однієї з галузей національного господарства України.

#### *Методичні рекомендації*

Стратегічна група складається із суб'єктів підприємництва, що конкурують, мають однаковий стиль конкурентної активності та однакові позиції на ринку. Основними характеристиками стратегічних груп є: рівень ціни/якості; географічний масштаб діяльності; ступінь вертикальної інтеграції; асортиментний набір продукції; використання каналів розподілу; набір пропонованих сервісних послуг тощо.

Галузь має тільки одну стратегічну групу, якщо всі продавці виступають на ринку з ідентичною стратегією. Такі галузі не аналізуються в ході виконання даного завдання.

Стратегічних груп буде стільки, скільки конкурентів, якщо кожний з них застосовує свої власні прийоми конкурентної боротьби й займає відособлену позицію на ринку.

Алгоритм складання карти стратегічних груп:

1. Установити характеристики, що відрізняють суб'єкти підприємництва галузі між собою.

2. Нанести суб'єкти підприємництва на карту із двома змінними (за осями карти), використовуючи пари цих різних характеристик.

3. Об'єднати суб'єкти підприємництва, що потрапили приблизно в один стратегічний простір, в одну стратегічну групу.

4. Намалювати кола для кожної стратегічної групи, діаметр яких пропорційний частці цієї групи в загальному обсязі продажів галузі.

При побудові карти стратегічних груп необхідно враховувати такі правила:

1. Змінні, що служать осями карти, не повинні корелювати між собою. У випадку сильної кореляції кола на карті будуть розташовуватися по діагоналі, та одна зі змінних не буде використовуватися зовсім (при оцінці другої змінної дослідники не одержать ніякої нової інформації про конкурентну позицію суб'єктів підприємництва).

2. Змінні, обрані як осі карти, повинні показувати більші відмінності в позиціях, що займають суб'єкти підприємництва в конкурентній боротьбі за ринок. Це означає, що необхідно визначити, за якими характеристиками конкуруючі суб'єкти підприємництва відрізняються одна від одної, і використовувати ці характеристики як змінні.

3. Змінні, що використовуються як осі, не повинні бути ні кількісними, ні безперервними величинами. Вони можуть бути дискретними змінними або визначатися як точно обкреслені класи або комбінації.

4. Використання на карті кіл різного діаметра (діаметр відповідає загальному обсягу продажів суб'єктів підприємництва, згрупованих у стратегічні групи) дозволяє наочно відобразити відносні розміри кожної стратегічної групи.

Різна прибутковість може бути обумовлена неоднаковим ступенем тиску з боку постачальників або споживачів, а також з боку товарів-субститутів, що виробляються іншими галузями.

Таким чином, як змінні можуть бути: співвідношення ціни/якості, популярність торговельної марки, репутація (середній, низький та високий рівні), асортимент та номенклатура (малорозвинена, розвинена), географічна характеристика ринку (локальна, регіональна, національна) тощо.

### **Завдання 6**

Провести аналіз конкуренції у галузі, до якої належить підприємство – ваша база практики, визначити рівень конкуренції, зробити висновки.

#### *Методичні рекомендації*

1. Визначити 3 – 4 основні конкуренти у галузі, до якої належить підприємство – ваша база практики.

2. Сформулювати перелік показників, за якими буде проводитися порівняння підприємств-конкурентів.

3. Оцінити конкурентів із використанням 5-бальної шкали оцінювання (1 – найнижчий рівень показника, 5 – найвищий рівень показника).

4. Розрахувати рівень конкуренції у галузі, зробити висновки. Приклад розрахунків наведено у табл. 3.

Таблиця 3

**Аналіз прямих конкурентів на ринку\***

№ п/п	Показники	Об'єкт дослідження	Прямі конкуренти				Розрахунок рівня конкуренції у галузі ( $k_r$ ) за окремими показниками
		Базове підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	$k_{rn} =$ = (ст. 3 + ст. 4 + + ст. 5 + ст. 6 + + ст. 7) / (n + 1)
1	Індивідуальність товару	5	5	5	5	5	$k_{r1} = 5$
2	Популярність торгової марки	4	4	5	4	3	$k_{r2} = 4$
3	Можливість розширення ринкових сегментів	4	3	4	2	2	$k_{r3} = 3$
4	Ефективність використання виробничих можливостей	4	4	5	4	3	$k_{r4} = 4$
5	Гнучкість політики цін	4	3	3	4	4	$k_{r5} = 3,6$
6	Можливість виходу з ринку	3	5	4	4	3	$k_{r6} = 3,8$
7	Використання сучасних інформаційних систем	3	5	5	4	3	$k_{r7} = 4$
8	Зовнішньоекономічна діяльність	4	5	5	4	3	$k_{r8} = 4,2$
Розрахунок рівня конкуренції у галузі ( $k_r$ ) за окремими конкурентами		$k_{од} = 3,9$	$k_1 = 4,25$	$k_2 = 4,5$	$k_3 = 3,9$	$k_4 = 3,25$	$k_r = 31,6/8 = 3,95$ $k_r = 19,8/5 = 3,95$

Примітка: \*абстрактні дані.

**Завдання 7**

Провести оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства – вашої бази практики – з використанням споживчих та економічних параметрів. Сформулювати висновки.

### Методичні рекомендації

Загальний показник рівня конкурентоспроможності товару ( $KCT$ ) розраховується за формулою:

$$KCT = \frac{3CI}{3EI}, \quad (7)$$

де  $3CI$  – зведений параметричний індекс за споживчими параметрами товару;

$3EI$  – зведений параметричний індекс за економічними параметрами товару.

Зведений параметричний індекс за споживчими параметрами ( $3CI$ ):

$$3CI = OCI_i \times R_i, \quad (8)$$

де  $OCI_i$  – одиничний параметричний індекс за  $i$ -м споживчим параметром;

$R_i$  – ранг  $i$ -го споживчого параметра, що визначається як питома вага бала параметра в загальній сумі балів;

$n$  – число споживчих параметрів, що розглядаються.

Одиничні параметричні індекси споживчих параметрів товару, що досліджується ( $OCI_i$ ):

$$OCI_i = \frac{P_{ci}}{P_{птз}} \quad (i = 1, \dots, n), \quad (9)$$

де  $P_{ci}$  – величина  $i$ -го споживчого параметра товару, що досліджується;

$P_{птз}$  – величина аналогічного  $i$ -го параметра товару-конкурента, що максимально задовольняє потребу.

Одиничний параметричний індекс ( $OCI_i$ ) визначається за всіма споживчими параметрами товару, що досліджується.

Необхідно врахувати, що деякі параметри мають "зворотні" характеристики, тобто чим менше, тим ефективніше результат. Тоді  $OCI$  має вигляд:

$$OCI_i = \frac{P_{стз}}{P_{pi}} \quad (i = 1, \dots, n). \quad (10)$$

Зведений параметричний індекс за економічними параметрами розраховується так само.

У табл. 4 і 5 наведено приклади аналізу споживчих та економічних параметрів.

Таблиця 4

**Аналіз споживчих параметрів товарів <назва товару>**

Найменування параметра <наприклад>	Значення параметра		Одиничний параметричний індекс (OCI)	Значущість параметра, балів	Ранг параметра (R <sub>i</sub> ), часток одиниці	Зведений параметричний індекс (ЗCI)
	Базове підприємство	Конкурент				
Вага, т						
Потужність, МВт						
Напрацювання на відмовлення, тис. годин						
Гарантійний строк, років						
Дизайн						
Разом	-	-	-		-	

Таблиця 5

**Аналіз економічних параметрів товарів <назва товару>**

Найменування параметра <наприклад>	Значення параметра		Одиничний параметричний індекс (OEI)	Значущість параметра, балів	Ранг параметра (R <sub>i</sub> ), часток одиниці	Зведений параметричний індекс (ЗEI)
	Базове підприємство	Конкурент				
Ціна виробу, тис. ум. од.						
Витрати на встановлення, тис. ум. од.						
Навчання персоналу, тис. ум. од.						
Усього	-	-	-		-	

Сформувані висновки щодо поточного рівня конкурентоспроможності продукції та перспектив у найближчому майбутньому. Запропонувати ряд рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності товару підприємства.

### **Ситуаційне завдання "Ринкові стратегії конкурентів"**

Шведська компанія Electrolux – найбільший виробник товарів у світі, лідер європейського ринку, ринкова частка якого становить 20 %. Група Electrolux поєднує більше 600 компаній у 40 країнах світу, її річний обіг – 80 млрд шведських крон. У 1980-ті роки стратегія компанії полягала в забезпеченні зростання за рахунок придбань. За 10 років Electrolux купила близько 200 фірм, вклавши більше 4 млрд доларів США. Політика придбання особливо підсилилася з метою завоювання нових ринків збуту в Італії, США та Іспанії. У широкій присутності на світовому ринку керівництво компанії бачить можливість посилення тиску на конкурентів [28].

Для економії розмірів необхідних інвестицій у 1980-ті роки Electrolux створювала "свою імперію" по всьому світу, тим самим скорочуючи виробничі витрати, витрати на дизайн і маркетинг.

У США компанія витратила 250 млн дол. США на купівлю будинків і споруджень, але нові фабрики з'являлися не так швидко, як хотілося б. Ці труднощі збільшувалися війною цін наприкінці 1980-х років, у ході якої деякі роздрібні фірми припинили співпрацю Electrolux на користь більш дешевих пропозицій. Подібні проблеми поставили компанію у скрутне становище на початку 1990-х років.

У другому кварталі 1992 року прибуток скоротився більш ніж наполовину. Компанія Electrolux вирішила сконцентрувати свої зусилля в бізнесі на електроприладах, на виробництві яких вона спеціалізована. Неприбуткові сфери було вирішено диверсифікувати й скоротити виробництво [28].

У продажах компанії основне місце займають електроприлади, асортимент яких досить широкий. Це побутові електроприлади (близько 55 % продажів): електроапаратура, кондиціонери, праски, устаткування для ванних кімнат, кухні; електроприлади суспільного користування: кухонне устаткування, устаткування для промислових пралень і хімчисток; великі морозильні камери; устаткування для міського й сільського господарства та садівників; промислове устаткування – для обробки різних матеріалів, безпеки автомобілів [28].

Крім продукції, компанія пропонує послуги: обслуговування будь-яких приладів і устаткування, послуги пральні.

За останні роки продажі електроустаткування скоротилися, прибутки від реалізації побутових електроприладів і промислового устаткування скоротилися майже вдвічі. Єдино прибутковим залишився сектор електроустаткування для суспільного користування, де прибуток зріс на 16 % при збільшенні продажів на 13 % за останній рік [28].

#### *Які умови конкуренції на даному ринку?*

Електротехнічна промисловість характеризується наявністю великих корпорацій і їх зростаючою концентрацією. У 1980-ті роки в результаті злиття Philips і Whirlpool з'явився новий конкурент, який обійшов за деякими показниками не тільки Electrolux, але й General Electric. Стратегія цієї компанії була спрямована на поліпшення якості й прибутковості виробництва, що базувалось на трьох головних принципах: слідувати за метою досягнення ефективності виробництва шляхом поліпшення якості продукції; промислове придбання відносити на баланс компанії; оновити структуру компанії, для чого створити нову команду менеджерів. Нова компанія поряд із General Electric була основним конкурентом Electrolux у США і Європі, де функціонувало також і СП General Electric – GEC. У Німеччині пильної уваги заслуговує Bosch-Siemens. Усе успішніше впроваджують свій товар на європейський ринок Panasonic і Toshiba, але їх діяльність стримується необхідністю інвестицій у промисловість європейських країн. Крім того, за останні 20 років їх єдино новим продуктом були мікрохвильові печі, та й освоєння великих сегментів ринку вимагає значного часу [28].

У пошуках конкурентних переваг компанії шукають нові й більш ефективні шляхи розвитку, управління й використання своєї переваги.

Philips – Whirlpool підвищує якість обслуговування, гарантує заміну дефектного устаткування протягом 12 місяців, причому гарантія діє незалежно від країни придбання товару покупцем. У Великобританії компанія встановила "Телефон турботи про клієнтів". Постачання запасних частин, пропонувалося протягом 10 років, засноване на одноразовому платежі із премією. Вкладені клієнтом кошти в обслуговування повертаються, якщо майстер не з'явиться протягом двох робочих днів після виклику [28].

Компанія також пропонує фінансові послуги, включаючи розстрочку платежу, фінансування операцій та ін.

В умовах сильного тиску конкурентів компанія Electrolux вважає усталеною маркетинговою реальністю своє прагнення стати великим постачаль-

ником електронного устаткування й увійти в трійку основних продуцентів електроприладів. Директор з маркетингу вважає, що цього можна досягти шляхом великомасштабної економічної експансії й максимального використання сильних сторін конкурентів. Традиції компанії диктують, що основною метою її діяльності повинен стати високоякісний продукт. Новий товар має бути результатом зусиль відділу маркетингу, служби НДДКР і відділу розвитку [28].

Ключ до успіху в маркетингу – у єдності сильного продукту і його марки, конкурентоспроможних цін та ефективної системи логістики.

Для досягнення цілей компанії був розроблений трирічний маркетинговий план за ринковими сегментами. При цьому план на два роки був пророблений детально, а на третій рік складений прогноз. Була розроблена програма комплексного дослідження ринку, мета якої – виявлення основних груп клієнтів і забезпечення тривалого спостереження за ринком роздрібною торгівлі.

Сегментація європейського ринку електроприладів ускладнюється безліччю культурних і національних відмінностей. Виробникам доводиться підлаштовуватися під смаки і вимоги споживачів. Так, користувачі пральних машин в Англії віддають перевагу машинам із переднім завантаженням, у той час як французи – з верхнім завантаженням. Швидкість обертання центрифуги в Італії повинна бути нижче, ніж у Німеччині, що пов'язане із кліматичними відмінностями в цих країнах.

Необхідно враховувати й рух "зелених", який виявляє досить сильну протидію виробництву холодильників, тому що вони виділяють в атмосферу фреон, що руйнує озоновий шар. Що ж стосується пральних машин, "зелені" протестують проти забруднення води і її підвищених витрат.

Electrolux надає сегментації першорядне значення в маркетингу, вважаючи її єдиним способом для правильної оцінки ситуації на ринку.

Компанія використовує метод *global scan* (всеосяжний погляд), який дозволяє їм розв'язати такі питання, як вартість, думка, відношення, очікування, поведінка клієнтів, подібність і відмінність між ними. Отримана інформація і її правильне використання дають можливість скоротити витрати на маркетинг та підвищити його ефективність.

Основні особливості комплексу маркетингу компанії Electrolux зводяться до таких положень.

*Позиціонування товару* ґрунтується на принципі досягнення технологічного і якісного лідерства на ринку електротехнічних товарів.



Відмінні переваги забезпечуються як для різних торговців, так і для споживачів. І в тому, і в іншому випадках акцент робиться на таких параметрах, які допоможуть створити позитивний імідж фірми, що перевершує конкурентів.

Так само, як і конкуренти, Electrolux визнає важливість після продажного обслуговування, швидкості доставки та умов платежу.

Компанія у своїй практиці використовує як міжнародні (Electrolux, Zanussi), так і регіональні марочні назви, що дозволяє враховувати місцеві традиції й відмінності, хоча не виключається застосування міжнародної марки.

Організація маркетингової діяльності побудована таким чином, що за кожну марку відповідає один керуючий, у компетенцію якого входить контроль над реалізацією відповідного комплексу маркетингу й відповідністю товару зразкам марки.

*Товарна політика.* Відділ маркетингу співробітничав з відділом розвитку й службою НДДКР для того, щоб вироблені товари найбільшою мірою відповідали очікуванням клієнтів. До традиційного набору стандартних вимог, а саме: висока якість, економічність у використанні тощо, останнім часом додався підвищений інтерес до дизайну. Примхливі клієнти стверджують, що гарний дизайн поліпшує творчий клімат і підвищує ефективність праці. Нерідко дизайн нового товару відіграє ключову роль у підвищенні попиту.

*Цінова політика.* Як Electrolux, так і його конкуренти встановлюють ціни на свою продукцію для різних сегментів. Для кожного сегмента Electrolux пропонує три-чотири варіанти товарів, призначених для відповідних рівнів доходу покупців, що дозволяє охопити сегмент повністю.

*Дистриб'юційна політика.* Компанія вважає найважливішими компонентами свого ринкового успіху співробітництво й створення тісних ділових контактів з учасниками каналів розподілу.

У зв'язку з цим необхідна координація всієї збутової мережі – від виробництва до споживання – з урахуванням надання послуг споживачеві на різних рівнях розподілу. Таким чином, клієнт стає не тільки споживачем продукту, але й послуг усього цього ланцюжка.

Вибір каналу розподілу компанія пов'язує з позиціонуванням товару, маркетинговою інфраструктурою й тенденціями ринків.

На ринках, де прослідковується концентрація роздрібною торгівлі, природно, число контактів значно скорочується. Наприклад, в Англії шість фірм роздрібною торгівлі електротоварами контролюють дві третини цього ринку.

*Політика у сфері комунікацій.* У стратегії просування товару увага концентрується навколо окремих фірм, а не корпорацій у цілому. Практикуються угоди з місцевими компаніями, тому дотримуються місцевих культурних звичаїв. Однак багато європейських країн не люблять американізмів у рекламі, тому реклама адаптується з урахуванням ринку.

### **Питання для обговорення**

1. Які глобальні й ринкові стратегії конкуруючих фірм на ринку електроприладів?
2. Яким чином компанії забезпечують свої конкурентні переваги? Як це відображається в позиціонуванні товару?
3. Яким чином компанія Electrolux використовує переваги торговельних марок?
4. Які сильні сторони діяльності конкурентів використовує компанія Electrolux?
5. Які фактори враховує компанія Electrolux при розробці плану маркетингу й у чому особливість її планування?
6. Проаналізуйте принципи комплексу маркетингу Electrolux і вкажіть її сильні й слабкі сторони, враховуючи позиції конкурентів. Які напрями вдосконалення ви могли б порекомендувати за всіма складовими комплексу маркетингу для зміцнення ринкових позицій компанії?

**Література:** [7; 9; 18; 24; 26].

## **Тема 5. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації**

**Мета** – ознайомитися із методами складання стратегічного балансу та сценарного прогнозування, навчитися використовувати метод SWOT-аналізу для оцінювання проміжного середовища підприємства.

### **Основні питання:**

- 5.1. Складання стратегічного балансу та його сутність.
- 5.2. Прогнозування в системі стратегічного управління.
- 5.3. Методи сценарного прогнозування.

### **Компетентності, що повинні бути сформовані за темою:**

**знання:** сутність стратегічного балансу та методів сценарного прогнозування;

**вміння:** проводити аналіз проміжного середовища господарювання підприємства із використанням методики SWOT-аналізу;

*комунікації*: встановлювати взаємозв'язок між сценарними методами прогнозування та елементами стратегії підприємства;

*автономність та відповідальність*: формувати методичне забезпечення аналізу зовнішнього та проміжного середовища господарювання підприємства, визначати основні тенденції їх розвитку.

**Ключові терміни**: стратегічний баланс, SWOT-аналіз, прогноз, сценарні методи прогнозування, а саме: методи посилення, побудови системи діаграм, "заголовків газет", критичних полів, Сааті, "перехресного впливу" тощо.

### Практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання

#### Завдання 8

Провести SWOT-аналіз підприємства – бази практики.

#### *Методичні рекомендації*

Загальний вигляд матриці SWOT-аналізу поданий у табл. 6.

Таблиця 6

#### Загальний вигляд матриці SWOT-аналізу

<b>S</b> (strength) – Сильні сторони	<b>W</b> (weaknesses) – Слабкі сторони
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...
n	m
<b>O</b> (opportunities) – Можливості	<b>T</b> (threats) – Загрози
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...
k	p

Потенційні внутрішні переваги можуть бути визначені як: використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу, наявні конкурентні переваги (унікальність); найважливіші відмінності в компетенції щодо певної

діяльності, інноваційність; сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи); стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований "стратегічний набір"; сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності; вища за середню обізнаність про стан ринку; знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів; концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку; диференціація виробів; обґрунтована диверсифікація; увага до зниження витрат; вища за середню рентабельність і прибутковість; достатні фінансові ресурси; вищі за середні маркетингові навички; вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетентності); творчий, підприємницький менеджмент тощо.

Потенційними внутрішніми недоліками можуть бути такі: відсутність знань переваг організаційно-правових форм організації бізнесу; відсутність реальних конкурентних переваг; постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується); втрата конкурентної позиції; нижчі за середні темпи зростання; брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції; брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість; втрата репутації у споживачів; слабка система розподілу; виробництво з високими витратами, старіння потужностей; розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію, або занадто великі, тому починається "хвороба великих компаній"; відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами, тощо.

До потенційних зовнішніх можливостей можна віднести такі: розвиток економіки країни; соціально-політична стабільність; обґрунтоване законодавство; доступність інвестицій та кредитів; обслуговування додаткових груп споживачів; входження в нові ринки (сегменти); розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; споріднена диверсифікація; товари з доповненнями (неспоріднена диверсифікація), що закупаються; вертикальна інтеграція; зовнішні мережні структури; можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; розвинутий фондовий та інші фінансові ринки; розвинуті ринки know-how тощо.

Потенційні зовнішні загрози: високі темпи інфляції; велика ймовірність виникнення нових конкурентів, зокрема іноземних; зростання збуту товарів-замінників; уповільнений темп зростання ринку або його спад; "ворожі дії" з боку держави (обмеження); зростання тиску конкурентів; тенденції до

рецесії та скорочення ділового циклу; технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції; виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами; зміни в потребах і смаках споживачів; негативні демографічні зміни; негативна екологічна ситуація; соціально-політична нестабільність.

### Завдання 9

На основі проведеного SWOT-аналізу обґрунтувати рекомендації щодо розробки стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємства – бази практики.

#### Методичні рекомендації

Отримані під час проведення SWOT-аналізу результати можуть бути інформаційною базою під час розробки стратегії підприємства. У такому контексті їх доцільно представити у вигляді, поданому на рис. 2.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. Тощо <b>Рішення:</b> використувати?	Загрози 1. 2. Тощо <b>Рішення:</b> пом'якшити?
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. Тощо <b>Рішення:</b> підтримувати? розвивати?	Поле СіМ <b>Рішення:</b> використовувати? яким чином? (перелік заходів)	Поле СіЗ <b>Рішення:</b> "тримати удар"? чи є "сили"? (перелік заходів)
	Слабкі сторони 1. 2. Тощо <b>Рішення:</b> ліквідувати? що саме? в якому порядку?	Поле СлМ <b>Рішення:</b> аналізувати "доступність" можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	Поле СлЗ <b>Рішення:</b> ліквідувати (недоліки або об'єкт) у цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

Рис. 2. Розширена матриця SWOT-аналізу

Зауважимо, що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати певний їх поділ на коротко- та довгострокові дії (табл. 7).

### Форма для проведення SWOT-аналізу

Фактори	Оцінка середовища				Оцінка підприємства			
	Можливості		Загрози		Сильні сторони		Слабкі сторони	
	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові
I. Залежні від діяльності підприємства 1.1. 1.2. . 1.n								
II. Незалежні від діяльності підприємства 2.1. 2.2. . 2.m								

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

поле СіМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямі реалізації шансів зовнішнього середовища;

поле СіЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

поле СлМ – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

поле СлЗ – іноді називають "кризовим полем", оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма, що не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

#### **Ситуаційне завдання "Дорогий або дешевий: який готель вигідніший"**

Інвестиції в готель можна повернути за п'ять років, говорить Дмитро Златкін, член ради директорів компанії Amaks Grand Hotels. Йому разом

із партнерами вдалося створити мережу готелів, купивши 15 готельних комплексів у Пермі, Уфі, Великому Новгороді, Володи-миру, Воронежі, Белгороді й інших містах Росії. В основному мережа Amaks сформована тризірковими готелями. Формулою її успіху стала концепція "тризіркові номери із чотиризірковим обслуговуванням". Зараз мережа готелів Amaks Grand Hotels, створена на основі збиткових готелів, є найбільшою в країні за кількістю об'єктів і демонструє непогані фінансові показники [31].

Готелі, побудовані в 1970-х роках, до придбання перебували в поганому стані. "Жодна міжнародна мережа не візьме їх в управління, перебудувати їх під сучасні стандарти неможливо", – говорив у 2005 році газеті "Відомості" топ-менеджер великої консалтингової компанії, довідавшись про придбання Amaks [31].

У 2004 – 2005 роках контрольні пакети акцій регіональних готелів на загальну суму \$20 млн були придбані засновниками Amaks – Дмитром Златкіним, Олександром Аспідовим, Валерієм Гараєвим. Влітку 2006 року ці активи оцінювалися вже в \$50 – 60 млн [31].

Однак партнери не побоялися вкласти в реконструкцію готелів \$30 млн, розповідає член ради директорів Amaks О. Аспідів. У результаті у 2005 році виручка мережі готелів склала близько \$29 млн – 566 млн руб. (для порівняння: виручка конкурента Amaks – готельної мережі Heliorpark Group – у 2005 році дорівнювала \$30 млн, у 2004 році – \$25 млн) [35].

Прибутковість бізнесу Amaks становить 20 %, стверджує О. Аспідів (фактичний прибуток мережі у 2005 році досяг 210 млн руб., у 2006-му – 392 млн руб.). Це гарний показник, вважає Олександр Лісник, генеральний директор Hotel Consulting Management Group: хоча в регіонах попит на готельні послуги перевищує пропозицію, 60 % провінційних готелів працюють із нульовою рентабельністю, а у більшості з тих, що залишилися, цей показник становить 5 – 6 % [31].

Секрет успіху – російська гостинність.

Рівень сервісу дозволяє компанії конкурувати в регіонах з іншими старими готелями. Ціна на номери різних категорій – стандарт, комфорт, бізнес і апартаменти – варіюється від 600 до 6000 руб. за добу. Середня вартість номера – \$50. У цю суму входять такі нетипові для демократичних готелів послуги, як шведський стіл і безкоштовний спортзал. У готелях є штатні детективи, у коридорах ведеться відеоспостереження. "У кожному номері лежить Біблія, а в Казані й Уфі – ще й Коран, гості можуть скористатися молитовними кімнатами", – розповідає Д. Златкін. – А ще постояльці в номері знаходять шоколадку й привітальну листівку, а в разі повторного відвідування одержують знижку. Це дрібниці, але готельний бізнес складається з них".

Ефективність цього принципу, за його словами, доводить те, що 80 % постояльців приїжджають у готелі Амакс другий раз. Завантаження номерів становить 60 % у середньому по всій мережі [31; 35].

Опитані газетою "Відомості" туркомпанії – партнери Амакс – задоволені стандартами мережі. Менеджер транснаціональної компанії на умовах анонімності розповів, що його компанія поселяє своїх відряджених у готелях Амакс через гарне співвідношення ціни і якості. "Ми не готові переплачувати за двоспальні ліжка й більші номери в міжнародних готелях, але й не прагнемо поселяти співробітників у поганих готелях. Амакс – золота середина: просто, але є все необхідне", – пояснює він.

Однак Амакс стикається із серйозними проблемами пошуку персоналу для готелів, зауважує Тетяна Гостеніна, генеральний директор компанії Hospitality Management Group. Д. Златкін це підтверджує: в кожному готелі компанії після купівлі довелося поміняти до 80 % співробітників. У готелях мережі за 1,5 року змінилося 23 директори. Відновлення команди в Амакс не рідкість. "Коли ми бачимо, що розвиток сповільнився, змінюємо ключових менеджерів", – пояснює Д. Златкін [31].

Микола Шаховцов, гендиректор компанії "Сіті готель", що будує готелі у Росії, певен, що розвиток бізнесу Амакс здійснюється за рахунок розважальної частини, насамперед казино й ігрових автоматів. Д. Златкін і О. Аспідів зізнаються, що супутні послуги приносять їм половину виручки.

### **Конкуренція невисока**

Конкурент Амакс – готельна мережа Heliopark Hotels & Resorts – віддав перевагу більш дорогому сегменту ринку; а саме заміськими готелями. При цьому на відміну від Амакс в основному він управляє готелями на основі договорів оренди й концесії, тобто франчайзингу.

Свій перший об'єкт Heliopark побудував у підмосковному Талдомському районі. У 2001 році сучасних готелів тут було всього два: Holiday Inn у Виноградіві (5-й км Дмитрівського шосе), який через близькість до Москви й аеропорту "Шереметьєво-2" сприймався скоріше як звичайний бізнес-готель, і парк "Вільний" (46-й км) – не стільки готель, скільки дорогий гірськолижний курорт. Президент готельної мережі Олександр Гусаків купив за \$400 000 старий санаторій Мособлінжбуду з ділянкою землі 8 га на 80-му км. У цьому ж році відкрився Heliopark Country – готельний комплекс у стилі ранчо, що відповідає готелю "три зірки". Крім 102 номерів, середня ціна яких – \$120 – 150 за добу, тут був аквапарк, оздоровчий центр і навіть зоопарк. Клієнтів залучали на виставках, роздаючи буклети, і через турагентства, у яких вони отримували 10 % знижки [31].



Вкладені в будівництво \$5,5 млн, за словами О. Гусакова, окупилися за чотири роки. Для готельного бізнесу звичайний строк повернення вкладень становить сім-вісім років. Однак у замських готелях дохід приносить не тільки завантаження номерів, на які, за даними Heliopark, доводиться 45 % загальної виручки. Ще стільки ж дають бари й ресторани, решта – розважальна інфраструктура. Журнал Smartmoney підрахував, що тільки номерний фонд Heliopark Country у 2006 році міг принести близько \$4,7 млн доходу, а весь об'єкт – понад \$10 млн [35].

Зараз готельна мережа Heliopark Hotels & Resorts управляє 14 готелями в Росії й Україні, з них чотири перебувають у власності компанії. У 2006 році оборот компанії, за власними даними, склав більше \$50 млн, загальна вартість активів – \$200 млн [35] (табл. 8).

Таблиця 8

### Фінансові показники мереж-конкурентів [35]

Показник	Amaks Grand Hotels	Heliopark Group
Виручка, 2005 р.	\$21,7 млн	\$30 млн
Виручка, 2006 р.	\$41,7 млн	\$50 млн
Прибуток, 2005 р.	\$8 млн	Інформація не розкривається
Прибуток, 2006 р.	\$15 млн	
Обсяг інвестицій	\$50 млн: \$20 – на покупку готелів, \$30 млн – на їхню реконструкцію	\$150 млн
Загальна вартість активів	\$50 – 60 млн	Під управлінням компанії – \$200 млн
Кількість готелів	15	14, з них чотири у власності

Надалі О. Гусаков припускає розбудовувати три бізнес-моделі: придбання нерухомості й управління нею, управління чужою власністю й продаж франшиз. "Так я нівелюю ризики. З одного боку, є швидке зростання обігу за рахунок управління, але немає капіталізації. З іншого – є нерухомість, завдяки якій зростає капіталізація, але повільно збільшується обіг", – міркує президент готельної мережі.

Сьогодні на замському ринку між російськими операторами конкуренції немає дотепер. За даними Colliers International, з розташованих у Підмосков'ї 80 готелів, пансіонатів і великих баз відпочинку тільки 15-20 % відповідають сучасним вимогам, а інші перебувають у поганому стані. Сам О. Гусаков порівнює конкурентну ситуацію, що тут склалася, з величезним нескошеним полем, у яке вийшли два косарі. Така картина, як він стверджує, буде актуальна ще рік-два [31].

Найбільші мережі готелів практично не конкурують між собою.

## **Висновок експерта**

Власники мережі Amaks правильно розставили пріоритети: почали з того, що робиться недорого й швидко досягли позитивної динаміки за рахунок зміни менеджменту і, як наслідок, дистанціювалися від старих готелів у головному – в обслуговуванні. Інвестиції окуповуються за рахунок відповідності пропозиції очікуванням клієнта.

Однак заповнюваність готелів середнього класу буде високою тільки тоді, якщо вони стануть працювати з різними категоріями клієнтів – від груп школярів до учасників дилерських конференцій [31].

### **Питання для обговорення**

1. Оцініть правильність вибору стратегії розвитку компанією Amaks Grand Hotels. Оцініть конкурентну позицію й стратегічні перспективи із застосуванням, наприклад, SWOT-аналізу, ромба М. Портера.

2. Проведіть фінансовий аналіз ефективності роботи мережі готелів Amaks, розрахувавши, зокрема, коефіцієнти рентабельності продажів, інвестицій, а також специфічні для галузі показники, а саме: виручку на один номер, середнє завантаження номерів.

3. Складіть бюджет компанії на наступний рік, використовуючи програму MS Excel. Які, на ваш погляд, перспективи розвитку компанії?

4. Дайте ваші рекомендації щодо подальшого розвитку мережі готелів. На що б ви звернули особливу увагу (основні напрями, вузькі місця), якщо були б керівником Amaks?

**Література:** [1; 3; 6; 10; 11; 16; 17; 20; 21; 27].

## **Тема 6. Стратегічне управління як реалізація цільового методу**

**Мета** – ознайомитися із цільовим підходом в управлінні, навчитися застосовувати моделі стратегічного управління.

### **Основні питання:**

6.1. Цільовий підхід в управлінні.

6.2. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу.

6.3. Моделі стратегічного управління.

### **Компетентності, що повинні бути сформовані за темою:**

**знання:** сутність та принципи цільового підходу до управління;

**вміння:** описувати процеси стратегічного управління на основі різних його моделей;

*комунікації*: встановлювати взаємозв'язок між цілеполяганням та конкурентними перевагами підприємства;

*автономність та відповідальність*: формулювати цілі промислових підприємств залежно від галузі та їх стратегічних орієнтирів, визначати моделі їх стратегічного управління.

**Ключові терміни**: ціль, цільовий підхід, управління за цілями, управління за результатами, модель стратегічного управління.

## Практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання

### Завдання 10

На рис. 3 подана розширена блок-схема процесу стратегічного управління з урахуванням прийняття рішень. Кожен блок позначений порядковим номером, до якого нижче подано інтерпретацію. До деяких блоків інтерпретація не наведена. Заповнити пропущені інтерпретації, враховуючи особливості, елементи, цілі та логіку побудови стратегії.

Інтерпретація блоків:

- |                         |                              |
|-------------------------|------------------------------|
| 1 – ?                   | 8 – процес прийняття рішення |
| 2 – ?                   | а – ?                        |
| 3 – ситуація, аналіз    | б – ?                        |
| 4 – розробка стратегії  | в – ?                        |
| 5 – ?                   | 9 – оформлення рішення       |
| а – за кадрами          | 10 – ?                       |
| б – за матеріалами      | а – кому                     |
| в – за технікою         | б – як                       |
| г – за технологією      | в – ?                        |
| д – ?                   | г – де – коли                |
| 6 – прогноз результатів | д – ?                        |
| 7 – ?                   | 11 – ?                       |
| а – збір                | а – пропаганда рішення       |
| б – обробка             | б – мобілізація колективу    |
| в – аналіз              | в – ?                        |
|                         | 12 – ?                       |

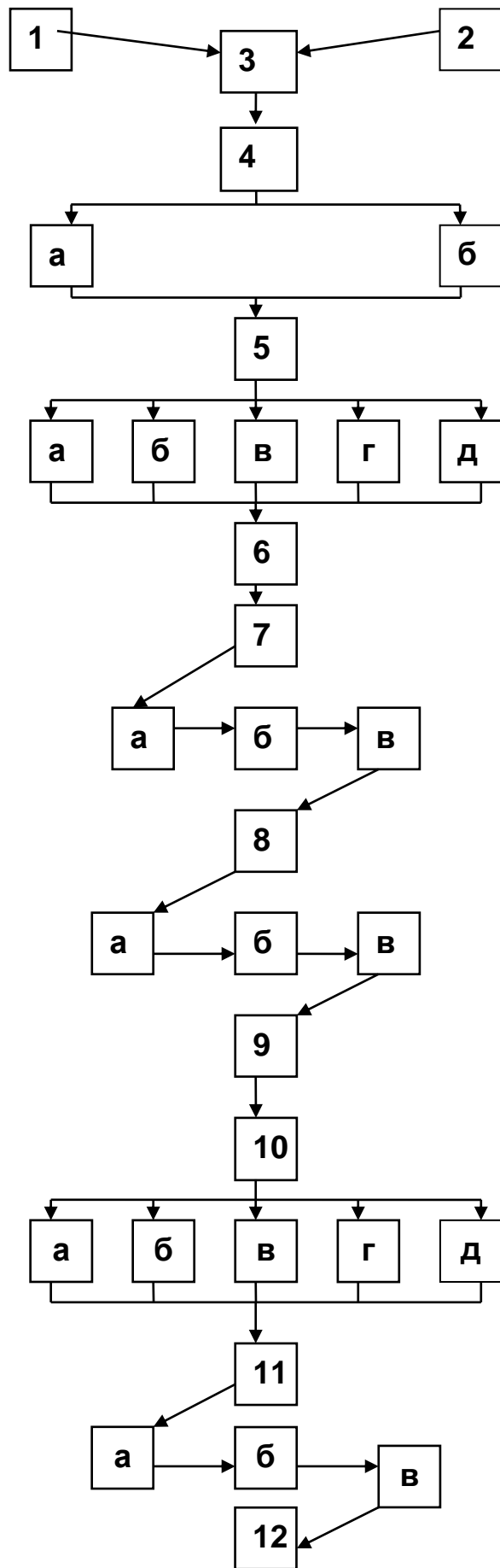


Рис. 3. Розширена блок-схема процесу стратегічного управління

## **Завдання 11**

У місті К автомобільний завод випускає легкові автомобілі марки Viga із об'ємом двигуна 2,0 л. Одночасно завод випускає причіпи для легкових автомобілів, які складають 10 % від загального обсягу виробництва.

У зв'язку із тим, що на автомобільному ринку країни з'явилася велика кількість імпортованих автомобілів аналогічного класу зі більш високими споживчими характеристиками, попит на автомобіль Viga знизився на 50 % та продовжує падати. Завод втратив своє монопольне становище на внутрішньому ринку автомобілів. Виникає затоварювання складів готовою продукцією.

Керівництво підприємства прийняло рішення провести дослідження з метою розробки стратегії і тактики виходу зі складного становища. Було організовано службу маркетингу, яка підпорядковується віце-президенту зі збуту та маркетингу.

У результаті маркетингових досліджень визначені такі позиції:

1. Для подальшого випуску автомобілів марки Viga й забезпечення стабільного ринку збуту необхідно підвищити конкурентоспроможність продукції та знизити ціну на вироби.

Ці завдання можуть бути виконані:

а) зниженням собівартості виробництва і, як наслідок, зниженням ціни реалізації за рахунок використання більш дешевих матеріалів, стандартизації та уніфікації вузлів і деталей;

б) реалізацією актуальної конкурентної переваги – зниженням витрат палива в процесі експлуатації за рахунок модернізації конструкції двигуна та заміни гальмівної системи.

За попередніми оцінками дані заходи можуть бути здійснені за 1,5 – 2 роки при додаткових інвестиціях у розмірі 40 млн грн. Після проведення цих заходів об'єм завантаження виробництва при стабільному попиті може скласти 50 % від загальної потужності заводу.

На основі вихідних даних необхідно окреслити стратегію виходу заводу з кризової ситуації. Виконати такі дії:

1. Провести ситуаційний аналіз зовнішнього середовища. Визначити фактори прямого та опосередкованого впливу на підприємство.

2. Конкретизувати формулювання постановки проблеми та сформулювати її письмово.

3. Визначити, чи достатньо інформації для вирішення поставленого завдання.

4. Провести аналіз внутрішнього потенціалу заводу. Уточнити асортимент продукції, що випускається, та продукції, що планується до випуску.

5. Визначити цілі та завдання підприємства щодо організації умов для випуску нової продукції.

6. Визначити стратегію (зростання, швидкого зростання, скорочення) за кожним видом запланованої до випуску продукції.

### *Методичні рекомендації*

Вирішення поставлених завдань доцільно провести з використанням програмного засобу "Імператор", спрямованого на обґрунтування всіх можливих альтернатив та вибір оптимальної стратегії.

### **Ситуаційне завдання "Чи можна продати мільярд літрів соку, помінявши картонне пакування на пластикові пляшки"**

Можливо, комусь і цікаво роками потроху нарощувати ринкову частку, але тільки не Aqua Vision. Нікому до того невідомий гравець добудував і запустив неподалік від міста Істри найбільший у країні завод соків. На початковому етапі плани президента Aqua Vision Станіслава Одінцева полягали в тому, щоб виробляти 300 млн л за рік, до кінця 2007 року збільшити потужність до 500 млн, а у 2009-му дійти до мільярда". Мільярд літрів – це майже 40 % нинішнього російського споживання, це обсяг, який недосяжний "Мултону", "Нідану" і "Вімм-Білл-Данну" [29].

Aqua Vision створена у 2004 році саме для реалізації цього проекту. Холдинг Health Tech Corporation (НТС), якому вона належить, займається біодобавками й до соків відношення не має. Активи НТС оцінюються в \$300 млн, а завод, на 85 % побудований за рахунок власних коштів, обійшовся в половину цієї суми [29].

Появи нового гравця на ринку соків ніхто не очікував. Споживання соків зростає на 10 – 15 % за рік, а "велика четвірка" компаній – "Лебедянський", "Мултон", "Нідан" і "Вімм-Білл-Данн" – ділять між собою майже 90 % ринку. Лідери не роблять різких рухів, але й на місці не стоять. У 2002 – 2003 роках "Вімм-Білл-Данн" вклав \$21 млн у "Депсона". У 2004-му "Нідан" почав будівництво нового заводу за \$25 млн. В 2006 року прийшла черга компанії "Лебедянський", яка купила за \$30 млн виробника "Троя-Ультра". Навіть найбільший з поки не реалізованих проектів – будівництво "Лебедянського" заводу в Бердську за \$70 млн – майже втричі менше, ніж інвестиції Aqua Vision. Від столиці країни до нового суперзаводу – 40 км. Цю землю – 35 га –

Aqua Vision купила ще у 2004 році. Про соки тоді ще мови не було. На заводі передбачалося виробляти воду з різними добавками. От тільки на ринку води гравцем державного масштабу не станеш, адже є занадто багато місцевих виробників, тому немає сенсу везти воду здалеку. Хотілося чогось більшого. Так і виникла ідея перейти на соки, але не прості, а з відтінком "біо" – екологічні, дуже престижні, під маркою "Наїв". Але це зовсім не підходило для споживачів країни, тому НТС не захотів реалізовувати цю ідею. "Наїв" поміняли на нинішню марку botaniQ, яка не використовує барвників і консервантів, але й не має прагнення до стовідсоткової екологічності [32].

Ціна проекту тим часом зросла ледве не на порядок. "По-моєму, вони переплатили, я б побудував такий завод за \$50 – 60 млн", – говорить гендиректор "Нідан соки" Андрій Яновський. Думка, що Aqua Vision взялася за справу надто завзято й вклала забагато, взагалі поширена серед гравців [29].

"Тут же було голе поле, потрібно було не тільки устаткування купувати, але й будувати приміщення, – виправдовується Одінецов. – Електрику проводили від самого райцентру за 15 км". У цілому на будинки й комунікації витратили \$50 млн – стільки ж, скільки на устаткування, що для Одінецова є предметом особливої гордості [29].

Цехи оснащені новими майже автоматизованими лініями. "Наші лінії від німецького виробника Kronos – нове слово в техніці. Таких навіть у Європі немає", – говорить Одінецов. Інтерфейс на екранах комп'ютерів навіть не встигли перекласти з англійської мови.

Техніку доповнює управлінський потенціал, залучений Aqua Vision з усього ринку. Ігор Бургардт, віце-президент з комерції, раніше очолював напрямок "соки" у ВАТ "Лебедянський". Звідти ж прийшли старший бренд-менеджер, директор з продажу та директор з маркетингу.

**Заощадити гроші.** На полицях будь-якого магазину, відведених під сік, – *суцільні картонні паралелепіпеди*. Дві третини ринку такого пакування займає в країні Tetra Pak, близько третини – SIG Combibloc. Їх технології схожі, а різниця тільки в назві Aqua Vision вирішила зламати традицію: замінити картон прозорими Пет-пляшками. "Якщо споживач бачить продукт – це плюс, – схвалює директор по роботі з інвесторами ВАТ "Лебедянський" Олександр Костиков, – але принципового значення для продажів це не має". Господарки на маркетингових опитуваннях звичайно відзначають ще один плюс: можна простежити, щоб не було недоливу. Але головне питання – цінове. У собівартості соку, за даними ВАТ "Лебедянського", на тару припадає 35 – 38 %. Aqua Vision побачила тут можливість заощадити [32].

Пластмасові пляшки на національному ринку соку майже не використовуються. Ті, хто розливає в ПЕТ, обмежуються малими й не масовими форматами – такими, які можна брати із собою в дорогу, дати дитині в школу. ВАТ "Лебедянський" розливає в ПЕТ обсягом 0,385 л напій "Фрустайл". "Вімм-Білл-Данн" робить маленькі пляшечки J7. Пляшки обсягом літр і більше не мають попиту. "Були деякий час J7 по 0,95 л, але якось не склалося", – згадує директор з маркетингу SIG Combibloc Юрій Антіпов. "Нідан соки" ПЕТ поки не використовують, – говорить Яновський, – хоча в Європі майже половину соків і нектарів розливають у пластик [32].

Виробники пояснюють феномен просто: сік у прозорій пляшці швидше псується, а головне – лінія розливу в картон ні пляшки дешевше. У середньому лінія картонного пакування на 60 млн л за рік коштує \$1 – 4 млн. Аналогічна лінія ПЕТ у три-чотири рази дорожча [29].

Однак один раз витративши на таку лінію, можна виграти в собівартості самого розливу. Виробники, що купили лінію Tetra Pak, зобов'язані саме у Tetra Pak купувати й тару, і картонний рукав для розливу. А так звані преформи для ПЕТ – маленькі заготовки, які спеціальна машина роздмухує у звичайні пляшки, – товар, що виготовляють десятки фірм, а отже, можна обирати будь-яку з них. Aqua Vision на кожній пляшці обсягом 1,6 л виграє 5 – 6 руб. і за рахунок цього знижує відпускну ціну [29].

**Дивакувате слово.** Ігор Бургардт задоволений і назвою єдиного бренда своєї компанії – дивакуватим словом botaniQ з маленькими буквами на початку й великою на кінці. Гра великих і маленьких букв привертає увагу, а ідея близькості до природи прозора. Бренд, до речі, придумало агентство Depot WPF, автор марки "Я".

Але головна своєрідність botaniQ полягає в тому, що він один. Більшість виробників соків працює одночасно під декількома брендами. ВАТ "Лебедянський" виготовляє "Я", "Тонус", "Фруктовий сад" – для кожної цінової групи своя назва: "Я" – преміальний, "Фруктовий сад" – народний, "Тонус" – десь посередині. Так зручніше, вважає Яновський, адже якщо розміщувати під одну парасольку цільові аудиторії з різним достатком і різною системою цінностей, будуть складності з комунікацією. "Усе навпаки, єдиний бренд – наша дуже велика перевага, – заперечує Одінцов – особливо коли в нього така багата внутрішня структура. Придумав її Бургардт, і теж із чистого аркуша" [32].

"Зараз усі великі виробники виготовляють сік із досить якісної сировини, так навіщо ж підтримувати штучний поділ за категоріями?" – дивується



Бургардт. У botaniQ теж є широка цінова гама продуктів, тільки, крім цін, вони відрізняються за сутністю, яку легко зрозуміти. Обличчя брэнда – фруктове пюре botaniQ Original. Наступним іде більш дешевий botaniQ 1QQ – стовідсотковий сік. Потім газований Fruit & Jazz, потім напій "На кожен день", завершує лінію botaniQ Aqua, просто вода.

Самі продукти теж виготовляються на основі аналізу, а саме даних опитувань, метою яких було з'ясувати найважливіші для споживача властивості соку. Властивостей виявилось п'ять: натуральність, доступність, користь для здоров'я, чистота та яскравість. Під кожен властивість був створений свій напій: натуральність – це стовідсотковий сік, доступна ціна – botaniQ "На кожен день"; чистота – просто вода botaniQ і т. д. План Бургардта полягає в тому, що підвиди botaniQ рекламуються по черзі й кожний привносить у брэнд свою ідею. І в результаті botaniQ починає втілювати їх усі разом. Ідея підтримується потужною рекламою: у 2007 р. Aqua Vision витратила на неї \$20 млн [32].

**Сік або завод.** Виробляти сік завод, мабуть, зможе. Але головне ж – продати в умовах, коли основні гравці будували свою дистрибуцію 10 років. "Ринок соків у Росії зростає на 300 млн л за рік", – говорить президент національного союзу виробників соків Валерій Остапець. Він також зазначає якби конкуренти не розширювали продажі, Aqua Vision саме вистачило б для розвитку – але ж вони розширюють. Перші конкретні результати ледь про що говорять. У травні виробництво досягло 5 млн л, а це трохи менше, ніж передбачалося. У 2007 р. – 84 млн л, у 2008 р. – уже 270 млн л. Поки Aqua Vision обмежується невеликими магазинами. "Ми прагнемо спочатку завоювати популярність. Тоді з мережами буде простіше знаходити спільну мову", – говорить Одінцов [29; 32].

"Хто ж заздалегідь може передбачити, будуть продажі чи ні, – говорить операційний директор ТД "Перехрестя" Наталя Таразанова. – Тут важко вгадати: різницю в 5 ум. од. покупець відчуває при переході через десятку – якщо, скажімо, один сік коштує 44 ум. од., а інший – 39 ум. од. І вона мало помітна для цін 40 і 45 ум. од." [29].

В Aqua Vision і тут все розраховували – максимальні роздрібні ціни саме й становлять 39 ум. од. за Original та 29 ум. од. за 1QQ. От тільки механізму для втримання цін на цьому рівні поки ще не має. Так, у одному магазині 0,9 л стовідсоткового botaniQ коштує 32 ум. од., а 1 л соку "Моя родина" – на 1 ум. од. дешевше [29].

**Coca-Cola випила botaniQ.** Найбільший за потужністю й найдорожчий у країні завод з розливу напоїв Aqua Vision не встигнув повністю реалізувати свої амбіційні плани. Як тільки завод і брендова лінія були готові, на нього відразу знайшовся покупець. Coca-Cola Hellenic Bottling Company S. A. (СНВС) улітку 2007 р. домовилася про придбання 100 % акцій Aqua Vision. Сума угоди, яка включає, крім заводу, торговельні марки Aqua Vision, зокрема бренд botaniQ, складе 191,5 млн євро. "Це придбання дає нам негайний доступ до розширених виробничих потужностей", – наводяться у прес-повідомленнях слова керуючого директора СНВС Дороса Костянтина [29].

### **Питання для обговорення**

1. Перелічити переваги й недоліки пакування соку в пластикові пляшки з погляду споживача.
2. Перелічити переваги й недоліки пакування соку в пластикові пляшки з погляду виробника.
3. Перелічити можливості й загрози розвитку запропонованого бренда.
4. Оцінити можливості й загрози для стратегічного рішення компанії – будувати виробництво обсягом, що відповідає третині сокового ринку країни.
5. Які стратегічні рішення ви можете запропонувати компанії для повної реалізації побудованого виробництва, крім здійсненого продажу Coca-Cola? Назвати не менше трьох альтернатив.
6. Які подальші кроки можна чекати від компанії Coca-Cola відносно бренда botaniQ?

**Література:** [20; 21; 25 – 27].

## **Тема 7. Мета в стратегічному управлінні**

**Мета** – ознайомитися із місцем мети в стратегічному управлінні та класифікацією цілей, навчитися визначати місію та генеральну мету підприємства.

### **Основні питання:**

- 7.1. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні.
- 7.2. Місія, генеральна мета підприємства.
- 7.3. Класифікація цілей.
- 7.4. "Дерево цілей" підприємства.

### **Компетентності, що повинні бути сформовані за темою:**

*знання:* сутність понять "місія", "стратегічне бачення" та "філософія бізнесу", класифікаційні ознаки цілей підприємства;

*вміння:* визначати місію та генеральну мету підприємства, формулювати філософію його бізнесу та стратегічне бачення;

*комунікації:* встановлювати взаємозв'язок між стратегічними, тактичними та оперативними цілями підприємства;

*автономність та відповідальність:* формувати й оцінювати дерево цілей підприємства, спрямоване на досягнення його генеральної мети.

**Ключові терміни:** місія, мета, функції цілей, генеральна мета, філософія бізнесу, стратегічне бачення, класифікація цілей, дерево цілей.

### **Практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання**

#### **Завдання 12**

Визначити місію та генеральну мету підприємства. Описати філософію досліджуваного бізнесу.

#### **Завдання 13**

Побудувати дерево цілей підприємства, зробити висновки щодо можливостей їх досягнення в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

#### *Методичні рекомендації*

Дерево цілей – структурована, побудована за ієрархічним принципом (розподілена за рівнями, проранжована) сукупність цілей економічної системи, програми, плану, в якій виділені: генеральна мета ("верхівка дерева"); підпорядковані їй підцілі першого, другого та подальших рівнів ("гілки дерева").

Назва "дерево цілей" пов'язана з тим, що схематично подана сукупність розподілених за рівнями цілей нагадує перевернуте дерево.

У будь-якій великій організації, що має кілька різних структурних підрозділів та кілька рівнів управління, складається ієрархія цілей, яка становить декомпозицію цілей більш високого порядку в цілі більш нижчого рівня. Особливість ієрархічної побудови цілей полягає в такому:

цілі більш високого рівня завжди володіють більш широким характером і мають більш довготривалий часовий інтервал досягнення;

цілі більш низького рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей вищого рівня.

Ієрархія цілей відіграє дуже важливу роль, оскільки вона встановлює структуру організації та забезпечує орієнтацію діяльності всіх підрозділів організації на досягнення цілей найвищого рівня.

Дерево цілей може бути побудовано різними способами, виходячи з особливостей наукового дослідження.

В основі можуть лежати функції управління, виробничі підрозділи, елементи системи управління ключовими процесами тощо. Складовими дерева цілей можуть виступати як цілі й підцілі, так і заходи та ресурси.

Дерево цілей для підприємства, що спеціалізується на виробництві та продажу готової продукції, може схематично мати такий вигляд (рис. 4).

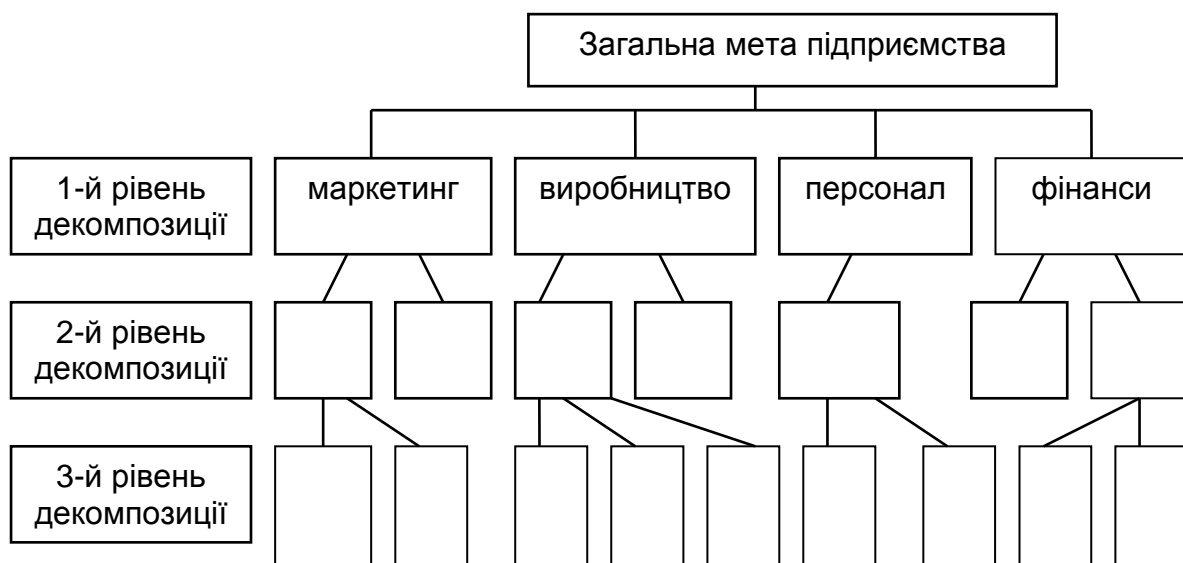


Рис. 4. Дерево цілей підприємства

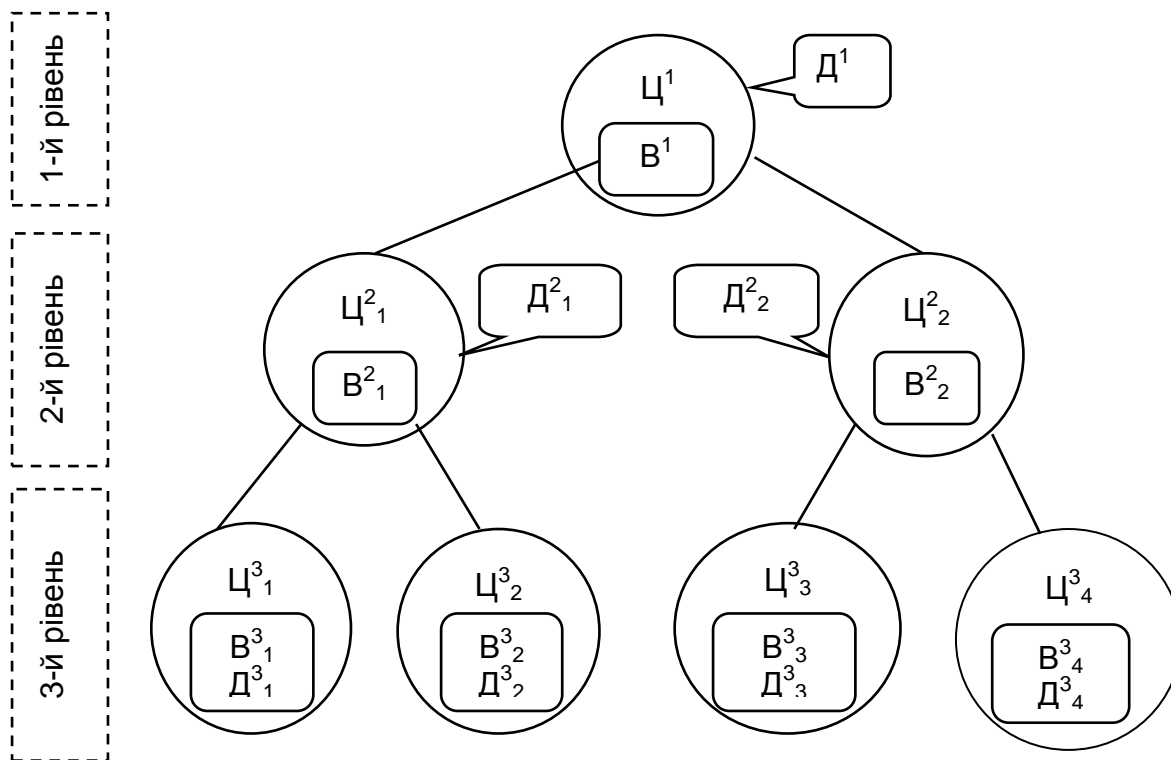
Аналіз дерева цілей може вирішувати два завдання:

- 1) якісний аналіз, що дозволяє встановити склад елементів на кожному рівні та взаємозв'язки між ними;
- 2) кількісний аналіз, що дозволяє оцінити ступінь досяжності загальної мети, а також цілей кожного рівня.

Для проведення кількісного аналізу необхідні такі дані:

1. Коефіцієнт відносної важливості кожної мети. Він встановлюється експертами та має значення від 0 до 1. Сума коефіцієнтів важливості всіх підцілей однієї мети повинна дорівнювати одиниці.
2. Оцінка ступеня досяжності цілей, що має значення від 0 до 1.
3. Оцінка ступеня досяжності загальної мети вищого рівня, яка розраховується, виходячи із попередніх двох коефіцієнтів.

**Приклад.** Кількісний аналіз дерева цілей (рис. 5).



**Рис. 5. Кількісний аналіз дерева цілей**

Коефіцієнти відносної важливості (В) встановлюються експертами за умови, що їх сума в межах однієї мети вищого порядку дорівнює 1. Ступінь досяжності (Д) найнижчого (в даному випадку третього) рівня також встановлюється експертами, а на першому та другому рівнях розраховуються, виходячи із В та Д третього рівня. Тобто:

$$D^{2_1} = V^{3_1} \times D^{3_1} + V^{3_2} \times D^{3_2}, \quad (11)$$

$$D^{2_2} = V^{3_3} \times D^{3_3} + V^{3_4} \times D^{3_4}, \quad (12)$$

$$D^1 = V^{2_1} \times D^{2_1} + V^{2_2} \times D^{2_2}. \quad (13)$$

Формуючи підцілі, можна враховувати такі питання.

Маркетинг: збільшення частки ринку (реклама, PR, купівля компаній даної галузі); розширення асортименту (виробничий обсяг, обсяг збуту за напрямками, регіонами, нарощування збуту за оптовою торгівлею, багаторівневий маркетинг, франчайзинг); маркетингові дослідження.

Виробництво: зниження витрат (купівля нового обладнання, автоматизація виробництва, оптимізація транспортних витрат); організація (вигляд та структура програми виробництва і збуту, виробничі та складські потужності, конкурентоспроможність продукції, матеріалоємність, витратоємність,

обсяг виручки та його структура, прибуток і рентабельність, підвищення ефективності виробництва, амортизація основних фондів, їх фактичне завантаження, фондоозброєність тощо); перехід на нові технології (чисельність підрозділу НДДКР, витрати на НДДКР, ефективність таких витрат).

Персонал: підвищення кваліфікації (навчання, створення технологій відбору та адаптації персоналу, децентралізація управління, організація розвиваючих занять для керівників); витрати на персонал (чисельність персоналу в цілому, чисельність робітників, службовців, управлінських кадрів, витрати на оплату праці, фонд заробітної плати всього та за категоріями, відрахування до позабюджетних фондів, система економічного стимулювання, витрати на соціальний розвиток, на охорону праці, плінність кадрів, статистика прийому та звільнення, продуктивність праці, рівень ефективності використання персоналу); мотивація (розробка системи преміювання, зміна оплати праці лінійних керівників тощо).

Фінанси: ефективне управління (управління портфелем, кредитна політика, розробка інвестиційних проектів, створення вартості фірми, організація виплати дивідендів, фінансова структура, обсяг та структура інвестицій, платоспроможність, обсяг та структура запозичених засобів, що забезпечують функціонування підприємства, рентабельність, оцінка ділової активності тощо).

### **Завдання 14**

Заповнити таблицю, визначивши місію бізнесу в різних сферах діяльності відповідно до виробничого та маркетингового підходів (так, як це визначено для бізнесу "перукарня й інші послуги): ресторан, каси попереднього продажу квитків, привокзальна автостоянка, туристичне агентство, пасажирський вагон далекого сполучення, муніципальне місце паркування біля офісних центрів, привокзальна кімната відпочинку для матері й дитини, ательє, майстерня хутра, клінінгова компанія (табл. 9).

Таблиця 9

### **Місії бізнесу в різних сферах діяльності**

Сфера діяльності	Виробничий підхід	Маркетинговий підхід
1	2	3
Перукарня й інші послуги	Стрижка, укладання волосся	Ми робимо жінок вродливими
Ресторан		
Каси попереднього продажу квитків		

1	2	3
Привокзальна автостоянка		
Туристичне агентство		
Пасажирський вагон далекого сполучення		
Муніципальне місце паркування біля офісних центрів		
Привокзальна кімната відпочинку для матері й дитини		
Ательє, майстерня хутра		
Клінінгова компанія		

**Література:** [6; 14; 16; 21; 25; 27].

## **Тема 8. Сутність стратегії та стратегічного набору**

**Мета** – визначити сутність понять "стратегія" та "стратегічний набір", ознайомитись зі змістом загальних, загальноконкурентних, продуктово-товарних, функціональних та ресурсних стратегій підприємства.

### **Основні питання:**

- 8.1. Сутність стратегії.
- 8.2. Стратегічний набір.
- 8.3. Загальні та загальноконкурентні стратегії організації.
- 8.4. Продуктово-товарні стратегії.
- 8.5. Ресурсні стратегії.
- 8.6. Функціональні стратегії.
- 8.7. Комплексні стратегії.

### **Компетентності, що повинні бути сформовані за темою:**

*знання:* сутність та зміст стратегічного набору підприємства, особливості його формування;

*вміння:* розробляти фінансову стратегію для промислових підприємств України;

*комунікації:* встановлювати взаємозв'язок між всіма складовими стратегічного набору підприємства;

*автономність та відповідальність:* аналізувати й оцінювати стратегічні набори сучасних промислових підприємств, обґрунтовувати рекомендації щодо вдосконалення процесу стратегічного управління ними.

**Ключові терміни:** стратегія, стратегічний набір, стратегічна прогалина, стратегічний портфель, загальна стратегія, загальна конкурентна стратегія, продуктово-товарна стратегія, функціональна стратегія, ресурсна стратегія, диференціація, диверсифікація.

## Практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання

### Завдання 15

Обґрунтувати фінансову стратегію підприємства на підґрунті застосування матриці Франсона і Романа. Зробити висновки.

#### Методичні рекомендації

Матриця фінансових стратегій Франсона і Романа дозволяє визначати поточне становище компанії з точки зору фінансового ризику, розглядати ситуацію в динаміці з метою визначення стратегічного напрямку фінансової стратегії підприємства залежно від зміни ключових показників його діяльності. Використання даної матриці ґрунтується на розрахунку таких показників:

- результат господарської діяльності;
- результат фінансової діяльності;
- результат фінансово-господарської діяльності.

Результат господарської діяльності розраховується за формулою:

$$РГД = БР - \Delta ФЕП - \Delta ОФ + ІД, \quad (14)$$

де  $БР$  – бруто-результат від експлуатації інвестицій;

$\Delta ФЕП$  – зміна фінансово-експлуатаційних потреб;

$\Delta ОФ$  – зміна первісної вартості основних фондів за звітний період;

$ІД$  – інші доходи.

Результат фінансової діяльності розраховується за формулою:

$$РФД = \Delta ПК - Вф - ПП - Д + Дук - Вук - ФІд + Дф, \quad (15)$$

де  $\Delta ПК$  – зміна позикового капіталу за звітний період;

$Вф$  – фінансові витрати;

$ПП$  – податок на прибуток від звичайної діяльності;

$Д$  – виплачені дивіденди;

$Дук$  – дохід від участі в капіталі;

$Вук$  – витрати від участі в капіталі та інші витрати;

$ФІд$  – довгострокові фінансові інвестиції;

$Дф$  – інші фінансові доходи.



Результат фінансово-господарської діяльності розраховується за формулою:

$$РФГД = РГД + РФД, \quad (16)$$

де  $РГД$  – результат господарської діяльності;

$РФД$  – результат фінансової діяльності.

За результатом розрахунку даних показників можна умовно віднести підприємство до одного з квадрантів матриці (табл. 10), кожний із яких має свій номер та свою унікальну назву.

Таблиця 10

### Матриця фінансових стратегій

Показники	$РФД < 0$	$РФД \rightarrow 0$	$РФД > 0$
$РГД > 0$	1. Батько сімейства $РФГД \rightarrow 0$	4. Рантьє $РФГД > 0$	6. Материнське товариство $РФГД \gg 0$
$РГД \rightarrow 0$	7. Епізодичний дефіцит $РФГД < 0$	2. Стійка рівновага $РФГД \rightarrow 0$	5. Атака $РФГД > 0$
$РГД < 0$	9. Кризовий стан $РФГД \ll 0$	8. Дилема $РФГД < 0$	3. Хитка рівновага $РФГД \rightarrow 0$

Квадрати 1, 2 і 3 (головна діагональ матриці) є зоною рівноваги. Над діагоналлю (квадрати 4, 5, 6) знаходиться зона успіхів, у якій значення показників позитивні і відбувається створення ліквідних засобів. Чистий грошовий потік стійко позитивний, фінансовий ризик мінімальний. Під діагоналлю (квадрати 7, 8, 9) знаходиться зона дефіцитів, в якій відбувається споживання ліквідних засобів і значення досліджуваних показників негативні.

По горизонталі  $РФД$  пов'язаний зі зростанням запозичення коштів підприємством.

По вертикалі  $РГД$  пов'язаний із реалізацією підприємством інвестиційних проектів.

Розглянемо можливі положення підприємства на матриці фінансової стратегії і можливі шляхи їх зміни.

Квадрат 1. Батько сімейства. Фактичні темпи приросту його капіталу є меншими за можливі, тобто задіяні не всі ресурси. Можливий перехід у квадрати 4, 2 і 7.

Квадрат 2. Стійка рівновага. Підприємство не женеться за конкурентами й не є останнім на ринку. У цій ситуації підприємство знаходиться в стані фінансової рівноваги і має найбільшу кількість можливих варіантів зміни фінансового становища: квадрати 1, 4, 7, 5, 3, 6.

Квадрат 3. Хитка рівновага. Стан характеризується відсутністю власних вільних засобів і використанням залученого капіталу.

Для погашення негативного ефекту від зростання позикового капіталу підприємству необхідно:

1) прискорити швидкість оборотності фінансових ресурсів, наприклад, знизити ціну реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), не надавати споживачам (замовникам) відстрочку платежів;

2) збільшити власний капітал, наприклад за рахунок додаткової емісії акцій. Якщо підприємству вдається реалізувати подібну фінансову політику, то існує можливість переміститися у квадрат 5, в іншому випадку – у квадрат 8.

Квадрат 4. Рантьє. Наявність вільних засобів для здійснення проектів при використанні позикового капіталу, однак підприємство не хоче вкладати їх у власне виробництво, а надає товарні кредити своїм споживачам (замовникам). Перехід у квадрати 1, 2, 7.

Квадрат 5. Атака. Надлишок власних засобів дозволяє розширити свій сегмент ринку. Перехід у квадрати 2, 8 та 6.

Квадрат 6. Материнське товариство. Підприємство, що знаходиться у цьому квадраті, створює дочірні підприємства. Зазвичай це відбувається за рахунок позикового капіталу. Перехід у квадрати 4, 5.

Квадрат 7. Епізодичний дефіцит. Дефіцит ліквідних засобів через розбіжність термінів надходження і витрачання засобів. Перехід у квадрати 2, 8, 9.

Квадрат 8. Дилема. Характеризується тим, що, не зважаючи на збільшення довгострокових та поточних зобов'язань, підприємство постійно відчуває нестачу ліквідних активів. Перехід у квадрат 7 або 9.

Квадрат 9. Кризовий стан. Вказує на збитковість підприємства, його неліквідність, неплатоспроможність тощо, на необхідність зменшувати всі інвестиції або дробити підприємство. Потреба у фінансовій підтримці. Можливий перехід у квадрати 6 або 7.

## **Ситуаційне завдання "Відродження "Вімм-Білл-Данн"**

Компанія "Вімм-Білл-Данн" (ВБД) стала першим російським виробником соків (у сучасному розумінні), а згодом лідером ринку молока. ВБД – перше і єдине російське підприємство споживчого сектору, що розмістило акції на Нью-Йоркській фондовій біржі (NYSE). Але донедавна ВБД доводилося із труднощами долати проблеми, які дозволили конкурентам випередити компанію [39].

ВБД поєднує 36 підприємств у Росії та країнах СНД, що випускають соки, молочні продукти, мінеральну воду й дитяче харчування. Засновникам компанії Гаврилу Юшваєву, Давиду Якобашвілі, Сергію Пластиніну, Михайлу Дубиніну, Олександрю Орлову, Михайлу Вишнякову й Віктору Євдокимову належить 48,39 % її акцій. Ще 18,9 % акцій котирується в Російській торговельній системі (РТС), більше 32 % акцій обертається на NYSE [39].

Французькій Groupe Danone у листопаді 2006 р. належало 12,9 % ВБД. Консолідована виручка Danone, найбільшого у світі виробника кисломолочних продуктів, у 2006 р. склала 14,073 млрд євро (\$18,53 млрд), чистий прибуток – 1,353 млрд євро (\$1,78 млрд). У Росії Danone володіє кондитерською фабрикою "Більшовик" і заводами з виробництва кисломолочних продуктів у Чехові й Тольятті [39].

Французький гігант Danone ще кілька років тому звернув увагу на компанію, що активно розвивалась. Наприкінці 2004 р. купив невеликий пакет ВБД і почав вести переговори про його купівлю. Ціна акцій ВБД збільшилась за чутками про можливу угоду із продажу компанії, але переговори не дали результату, угода не відбулася, і акції почали падати. ВБД знайшов вихід із ситуації, продаючи непрофільні активи й скуповуючи нові. Одночасно співвласники компанії будували бізнес в інших областях [43].

Тим часом на ринку з'явився інший сильний гравець – ВАТ "Лебедянський", що почав активно освоювати соковий ринок. ВБД почав втрачати частку ринку в соках – конкуренти зростали швидше. Кризовим для ВБД став 2003 р., тоді ВБД уперше зафіксував скорочення продажів у соковому сегменті на 0,6 %. З того моменту компанія почала втрачати частку ринку, а через пару років скотилася з першого на третє місце, поступившись "Лебедянському" і "Мултону" [43].

2004 р. видався непростим для пивоварів. Зростання ринку уповільнювалося, держава намагалася відлучити населення від пива, обмежуючи рекламу, більшість незалежних підприємств уже була поглинена великими холдингами. Власники ВБД вирішили продати частину своїх пивних активів,

що оцінюються в сотні мільйонів доларів, пивоварним компаніям, що активно скуповували невеликих конкурентів. Восени того ж року група ЦЕПКО, підконтрольна власникам ВБД, продала Heineken кілька пивоварень [43].

Одночасно, щоб упоратися із зростанням цін на сировину для виробництва молочної продукції, ВБД вирішує купити кілька молочних ферм. У серпні 2004 р. ВБД почав переговори про купівлю молокозаводів у Пермській області, щоб підсилити позиції на швидко зростаючому уральському ринку [43].

У 2004 р. виручка компанії вперше в її історії становила більше \$1 млрд (досягла \$1,189 млрд), збільшившись на 26,7 % порівняно з 2003 р. Чистий прибуток зріс на 8,5 % до \$23 млн, а показник EBITDA – на 21,3 % до \$96,9 млн. Але рентабельність бізнесу ВБД продовжувала знижуватися: EBITDA у відсотках від виручки у 2004 р. склала 8,1 %, тоді як у 2003 р. – 8,5 % [43].

Частка компанії на російському соковому ринку в грошовому вираженні знизилася з 35 % у серпні 2003 р. до 28,3 % у серпні 2004 р. При цьому ВБД залишався абсолютним лідером у високоціновому сегменті (44,7 %), але в низькоціновому посідав лише четверте місце (13,1 %) [39].

У грудні 2004 р. акції ВБД досягли історичного мінімуму – \$11,9. У лютому 2002 р. у момент розміщення на NYSE їх вартість становила \$19,5 [39].

ВБД розвивався. Ще у 2003 р. він придбав фабрику з виробництва твердих сирів у м. Рубцівське (Алтайський край) і заявив про плани побудувати ще одну сироварню в Росії. Він також став першим серед молочних компаній, що вирішили виробляти йогурт на заводі "Сибірське молоко" у Новосибірську [39].

Але в компанії зростали штат і витрати, а рентабельність знижувалася. Продажі молока, як і раніше, зростали, але прибуток падав. На соковому ринку ВБД уже поступився першим місцем "Лебедянському". Навіть найоптимістичніші аналітики зневірилися, що ВБД коли-небудь поверне лідерство. До 2005 р. найбільші акціонери – засновники ВБД, у тому числі колишній голова правління С. Пластинін, голова ради директорів Д. Якобашвілі і Г. Юшваєв, усвідомили, що треба щось змінювати [43].

У квітні 2006 р. компанія опублікувала підбадьорюючі фінансові результати за результатами минулого року, а саме: виручка зросла на 17,7 % до \$1,4 млрд, чистий прибуток – на 31,7 % до \$30,3 млн. Тоді ж було оголошено про доленосне для компанії призначення на пост її керівника Тоні Майера [39].

У цей же час стало відомо, що до ВБД проявляють інтерес великі фінансові організації. Великі пакети компанії купили міжнародні інвестиційні

фонди. Morgan Stanley придбав 4,36 % статутного капіталу компанії у вигляді ADR. Ще одним найбільшим інвестором компанії став фонд Julius Baer Investment Management, який збільшив свою частку у ВБД на 1,25 %, тобто до 5,3 %. Пакети понад 1% капіталу ВБД зібрали Genesis Investment Management (3,22 %), Hansberger Global Investors (1,51 %) і Lazard Asset Management (1,49 %), а також Credit Suisse Asset Management, що купив 1,35 % акцій [39; 43].

Навесні 2005 р. ВБД вийшов зі складу акціонерів Новосибірського молочного заводу "Альбумін". Ліанозовський молочний комбінат продав 40,64 % акцій заводу, що належали йому, іншим акціонерам заводу. ВБД був акціонером "Альбуміну" з 1998 р., але всі ці роки його представники жодного разу не входили в раду директорів. Після невдалої спроби одержати контроль над заводом ВБД купив у Новосибірську завод "Сибірське молоко" [39].

У другій половині року ВБД, який до цього із труднощами стримував падіння прибутку й рентабельності, вдалося зменшити видатки й продемонструвати прагнення до поліпшення фінансових показників. Тоді прибуток ще залишався низьким відносно \$1,5-мільярдного обігу компанії: операційна рентабельність виросла з 4,4 % у 2004 р. до 6,3 % за підсумками 2005 р. Наприклад, показник EBITDA margin у сокового конкурента "Лебедянського" становив за підсумками дев'яти місяців 2005 р. 24 %. ВБД за підсумками року вдалося збільшити продажі соків у грошовому вираженні лише на 0,7 %. За даними агентства "Бізнес-аналітика", частка ринку ВБД у середині 2005 р. склала 20,7 % [39].

Улітку 2005 р. акціонери ВБД домовилися про продаж заводу "Пивоіндустрія Примор'я", що входила до "Альфа-груп" інвестиційної компанії "Альфа-еко". На думку експертів, це був вдалий хід – завод перебував не в найкращому технічному стані, й ВБД не довелося переплачувати. За рік до цього власники ВБД продали голландській пивоварні Heineken заводи "Шихан" і "Волга". Експерти оцінили суму обох угод у цілому в \$120 – 140 млн [39].

У квітні 2006 р., коли ціна акції ВБД становила \$25, на пост керівника компанії прийшов Тоні Майер, який до цього 30 років працював на топ-позиціях Соса-Сола по всьому світу. Становище компанії стало поліпшуватися, і в I кварталі 2006 р. намітилася позитивна динаміка. Майер підсилив команду топ-менеджерів легіонерами: директором з маркетингу й інновацій ВБД став экс-голова Соса-Сола у Росії австралієць Грант Уінтертон, з посади голови "Соса-Сола Україна" був запрошений у компанію румун Сильвіо По-

пович, який очолив підрозділ "напої", керівником "дитячого харчування" став канадець Гері Собел, экс-голова Dirol у Росії [43].

Майер поставив завдання подвоїти обіг до 2010 р. за рахунок більш ефективних продажів, продуманої й послідовної рекламної політики й випуску на ринок інноваційних продуктів.

Фінансові показники II, III і IV кварталів 2006 р. викликали захват аналітиків: Майеру вдалося скоротити витрати, підвищити рентабельність і повернути віру інвесторів. Він закрити безперспективні напрями, такі, як виробництво води "Заповідник Валдай", продав молочний завод у Новокуйбишевську. При цьому ВБД продовжував брати активну участь в угодах щодо злиття і поглинань: він придбав великого незалежного столичного виробника молока "Очаківський молокозавод" і велике сибірське підприємство "Манрос". Капіталізація компанії всього лише за рік виросла більш ніж у три рази й досягла рекордних \$4 млрд [39].

У листопаді 2006 р. Майер переконав акціонерів збільшити ліквідність акцій на російських майданчиках – вони продали на фондовому ринку 10 % статутного капіталу. Free float (акції у вільному обігу) компанії виросло до 18,9 %. Майер оптимізував структуру компанії. До його приходу бізнес ВБД був розподілений приблизно між 90 юридичними особами. Майер консолідував молочні активи на базі ВАТ "Вімм-Білл-Данн" (раніше ВАТ "Ліанозовський молочний завод"). Аналогічним чином він мав намір зробити із соковим напрямом. Така реформа вже дозволила знизити ефективну ставку податку на прибуток. У результаті в I кварталі 2007 р. середня ставка оподаткування по компанії знизилася до 28,7 % (у I кварталі 2006 р. вона становила 34,8 %) [43].

На початку 2007 р. ВБД заявив про плани будівництва в Ленінградській області тваринницького комплексу вартістю близько \$10 млн, який, на думку експертів, дозволить знизити собівартість сировини для петербурзького заводу компанії на 15 – 30 % [43].

### **Питання для обговорення**

1. У чому ви бачите основні причини успіху компанії ВБД на початковому етапі діяльності й чому вона зіштовхнулася з настільки серйозними проблемами?

2. У чому ви бачите основні переваги й недоліки диверсифікованості сучасних компаній?

3. Яку стратегію переважніше реалізовувати компанії ВБД у майбутньому: вертикальної або горизонтальної інтеграції?

4. Який вид організаційної структури використовувала компанія до приходу нового керівника і як вона змінилася після його призначення на посаду?

5. Чи можливо, на ваш погляд, майбутнє поглинання компанії ВБД однією з найбільших світових компаній, що працюють у даній галузі?

**Література:** [7; 10; 16; 18; 22; 23]

## **Тема 9. Сутність стратегічного планування**

**Мета** – ознайомитися з основними підходами до формулювання стратегії, а також із бар'єрами стратегічного планування та способами їх подолання.

### **Основні питання:**

- 9.1. Основні підходи до формулювання стратегій.
- 9.2. Мета та принципи стратегічного планування.
- 9.3. Бар'єри стратегічного планування та способи їх подолання.
- 9.4. Моделі стратегічного планування.

### **Компетентності, що повинні бути сформовані за темою:**

*знання:* особливості підходів до формування стратегії, бар'єри та моделі стратегічного планування;

*вміння:* розробляти стратегічну карту підприємства відповідно до його стратегічного набору;

*комунікації:* встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними прогалинами, врахуванням ринкових переваг, конкурентоспроможністю та іміджем підприємства в процесі стратегічного планування;

*автономність та відповідальність:* обґрунтування рекомендацій щодо подолання бар'єрів стратегічного планування на машинобудівних підприємствах України.

**Ключові терміни:** стратегія, моделі стратегій, принципи стратегічного планування, мета стратегічного планування, пастки стратегічного планування, бар'єри стратегічного планування, стратегічна прогалина, філософія стратегічного планування.

### **Практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання**

#### **Завдання 16**

Використовуючи теоретичні та методичні положення збалансованої системи показників, побудувати стратегічну карту підприємства.

### Методичні рекомендації

Стратегічна карта підприємства повинна включати такі складові: фінанси, клієнтську, бізнес-процеси, навчання та розвиток, а також відповідні показники для контролю за досягненням цілей і реалізацією стратегії.

Стратегічна карта є моделлю, що відображає, як стратегія об'єднує нематеріальні активи підприємства та процеси створення вартості. Модель стратегічної карти подана на рис. 6.

Фінансова складова з використанням фінансових категорій та понять описує матеріальні результати реалізації стратегії (рентабельність, вартість капіталу, темпи зростання доходів та прибутку тощо).

Клієнтська складова передбачає створення стійких взаємовідносин із цільовими клієнтами та відображає, в чому саме полягає споживча цінність (якість, швидка доставка, розгалужена система збуту, зручність у використанні тощо). Так, якщо споживач найбільше цінує простоту придбання товару та швидкість його доставки, то споживча цінність формується за рахунок вмінь і навичок служби доставки та співробітників відділу збуту. Якщо першочергового значення набуває якість товару та постійне оновлення його функціональних здатностей, то цінність створюється за рахунок унікальних знань та компетенцій розробників продукту.



Рис. 6. Модель стратегічної карти підприємства



Фінансова та клієнтська складові формалізують уявлення про бажані результати реалізації стратегії, тому обов'язково повинна бути виражена сукупність показників та індикаторів.

Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає сукупність найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії. Так, якщо успіх компанії залежить від швидкості обслуговування клієнтів, то першочергового значення набуває процес логістики. Якщо збільшення прибутку залежить від створення та розвитку нових продуктів, то ключовим буде процес розробки нових продуктів шляхом партнерства в НДДКР тощо.

Складова навчання та розвитку відображає найбільш важливі для реалізації стратегії нематеріальні активи: людський капітал (унікальні знання розробників, управлінські компетенції тощо), інформаційний капітал (бази даних, інформаційні системи тощо), організаційний капітал (моральний клімат, корпоративна культура тощо).

Обов'язкова умова – цілі чотирьох складових повинні бути пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками.

### **Ситуаційне завдання "Послідовна реалізація стратегії на фірмі "Тойз" (абстрактні дані)**

Фірма "Тойз" є найбільшою роздрібною компанією із продажу іграшок у США. У 1986 р. обсяг продажів становив понад 2,3 млрд дол. Вона має 295 магазинів у США, Канаді, Великобританії, Сінгапурі й Гонконзі. Цю фірму часто хвалять за революцію в галузі іграшок у США й тепер вона розширює свою міжнародну діяльність, що спричинило будівництво щонайменше 200 магазинів за кордоном протягом наступних 10 років.

"Тойз" має базову формулу дій, якої вона дотримується в США й використовує при розширенні своєї міжнародної діяльності. Фірма нарощує потужності на рівні 10 % за рік. Вона завойовує ринки в нових географічних районах щороку й у кожному районі будує склад із декількома магазинами, згрупованими навколо складу. Регіональний склад дозволяє "Тойз" поповнювати запаси магазинів за ніч і зберігати великі обсяги товарів, які закуповуються у виробників за низькими цінами в "мертвий сезон".

Компанія завжди розміщує свої магазини на основній транспортній магістралі близько великого торгового центру. Ця політика дає можливість залучати покупців торгового центру, але дозволяє уникати високої орендної плати за розміщення на його території. Кожний магазин становить величезний відокремлений будинок зі стелажми типу складських, на яких від

підлоги до стелі зберігається більше 18 тис. виробів, і візками для відбору товарів для полегшення процесу купівлі.

"Тойз" ніколи не проводить дешевих розпродажів, але пропонує "повсякденно низькі ціни", що стимулює купівлі в "мертві сезони". Компанія дотримується помірної рекламної практики. Вона використовує телевізійну рекламу, коли вперше потрапляє на новий ринок, але досить обмежену друковану рекламу після організації магазинів. Розташовуючи 18 тис. виробів у кожному магазині й створивши зручну для покупців процедуру повернення товару, "Тойз" претендує на те, щоб стати єдиною фірмою із продажу іграшок і супутніх товарів. У компанії практикується процедура централізованого прийняття рішень. Усі магазини побудовані відповідно до точних інструкцій головного управління фірми. Магазини мають ідентичне планування, товари розміщені на стелажах за кресленнями, отриманими з головного управління. За допомогою складної системи автоматизованого прогнозування й обліку матеріальних запасів прослідковується обсяг продажів за кожним магазином.

Дані про обсяг продажів використовуються в головному управлінні для прогнозування майбутніх продажів і для прийняття рішень щодо повторних замовлень ходового товару й зниження цін на неходовий товар. Так, ретельно стежачи за продажами, "Тойз" могла закуповувати достатню кількість модних товарів, щоб уникнути відсутності таких товарів на складі й позбутися тих товарів, які втрачають популярність, і звільнити полиці для ходових виробів.

### **Питання для обговорення**

1. Базова формула фірми "Тойз" – це за сутністю політика, яка спрямовує планування й прийняття рішень. Яка корпоративна й функціональні стратегії фірми? Сформулюйте політику компанії у сфері розміщення й планування підприємств, маркетингу, закупівель і адміністративного контролю.

2. Як ця політика допомагає "Тойз" у формулюванні цілей?

3. Сформулюйте місію й цілі компанії фірми "Тойз".

4. Як, на вашу думку, чи буде ця політика такою ж ефективною за кордоном, як у США? Чому?

**Література:** [1; 3; 8; 12; 15].

## Тема 10. Стратегічні плани, проекти, програми

**Мета** – ознайомитися з особливостями та змістом стратегічних планів, проектів та програм підприємства.

### Основні питання:

- 10.1. Зміст і структура стратегічного плану.
- 10.2. Стратегічні плани, проекти та програми.
- 10.3. Система стратегічних, поточних та оперативних планів організації.
- 10.4. Забезпечення виконання стратегічних планів, проектів та програм.

### Компетентності, що повинні бути сформовані за темою:

*знання*: сутність та змістовне наповнення стратегічних планів, проектів та програм підприємства;

*вміння*: створювати стратегічні проекти підприємства із використанням різноманітного програмного забезпечення (програм управління бізнес-процесами, проектами, бізнес-плануванням);

*комунікації*: встановлювати взаємозв'язки між стратегічними, тактичними та оперативними планами підприємства;

*автономність та відповідальність*: опис процесу стратегічного планування на промислових підприємствах та в різноманітних фінансових установах.

**Ключові терміни**: стратегія, стратегічний план, стратегічний проект, стратегічна програма, технологічна схема, технологічна процедура, механізм реалізації стратегічних планів.

### Практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання

#### Завдання 17

Із використанням програми MS Project створити стратегічний проект щодо:

управління структурою капіталу підприємства;

управління ризиками використання грошових коштів.

Проект повинен містити стратегічні, поточні та оперативні плани, строки та відповідальних за їх реалізацію осіб, періодичні контрольні заходи тощо.

У звіті необхідно подати такі елементи: діаграму Гантта, лист ресурсів та графік їх навантаження, бюджетний звіт.

### **Ситуаційне завдання "Навіщо виробник макаронів придумав марку-вбивцю?"**

Валерій Покорняк, що побудував в 1996 р. у Барнаулі макаронну фабрику "Алтан", зробив ставку на преміальні макарони. Відповідно, і назву для макаронів було обрано "італійську" – "Гранмуліно". "Алтан" свідомо не виробляв дешевої продукції: його власник був впевнений, що споживачі зі зростанням добробуту будуть купувати більш дорогі макарони із твердих сортів пшениці, а своїми конкурентами В. Покорняк вважав винятково лідерів російського ринку. Однак він помилився. Зараз він визнає, що не звернув уваги на конкурентів у Барнаулі: мелькомбінати "Мельник" і "Алейскзернопродукт" [30; 45].

У 2004 р. барнаульські мельники, сусіди "Алтана", вирішили диверсифікувати свій бізнес і почали випуск макаронів. Їхня продукція під марками "Алейка" і "Від мельника" коштувала у великому опті 6 – 8 руб. за 500-грамову пачку – це лише на 3 руб. дешевше, ніж "Гран-муліно", але для покупця ця різниця виявилася вирішальною. Нові макарони почали витіснити з магазинних полиць "Гранмуліно". Макарони в Росії так і не стали самостійною стравою, як в Італії або США. Їх як і раніше їх вважають гарніром – таким же, як картопля, а за гарнір у нас не звикли дорого платити, зрозумів Покорняк. У цій ситуації ціна залишається найважливішою конкурентною перевагою. Проблем холдингу додало і зростання цін на сировину. Із січня 2003 р. до січня 2004 р. продовольча пшениця подорожчала ледве чи не в три рази – з 2300 до 6000 руб. за тону [30].

За підсумками 2003 р. "Алтан" зазнав більше \$300 000 збитку при витраті \$10,5 млн. У наступному році холдинг спробував виправити становище за допомогою реклами, витративши на просування \$1,5 млн. Але й це не допомогло: виторг у 2004 р. збільшився всього до \$10,8 млн, а збитки вирости майже вдвічі – до \$572 000. На третій рік "Алтан" втратив уже \$703 000 при обігу \$11,3 млн [30].

Холдинг "Алтан" управляє комбінатом хлібопродуктів і макаронною фабрикою. Виручка холдингу за 2006 р., за власними даними, – 338 млн руб., 19,8 % акцій компанії належить грецькому венчурному фонду Emporiki Venture Capital, інші – членам родини гендиректора "Алтана" Валерія Покорняка. Холдинг виробляє більше 40 000 т макаронів і займає близько 4% російського ринку макаронних виробів [45].

Тим часом конкуренти процвітали. Вони виробляли разом до 50 000 т макаронів за рік, при тому що це виробництво не було для них основним. "Ми дуже легко вийшли на ринок і за півроку повністю завантажили лінію потужністю 13 000 т макаронів за рік", – згадує начальник відділу продажів "Мельника" Людмила Перемишленнікова. Усього півроку на завоювання споживачів знадобилося й "Алейск-зернопродукту". На фоні "Алейки" і "Від мельника" макарони "Гранмуліно" виглядали невиправдано дорогими, і від них стали відмовлятися навіть барнаульські продавці. "Ми вже давно перестали продавати "Гранмуліно", "Алейка" не гірше за якість, але коштує дешевше", – пояснює представник барнаульської торговельної компанії "Фестиваль". "Алтан" же завантажував свої потужності в 40 000 т лише наполовину [45].

**Китайська тактика.** Покорняк вирішив рятувати свій бізнес за допомогою брендів-паразитів. Він запустив у продаж дві марки – "Сімейна вигода" і "Макарони по-флотськи" – за ціною на 10 % нижче, ніж у конкурентів. Дешевше макаронів на ринку не було, тому що "Алтан" продавав нову продукцію за собівартістю, згадує Покорняк. Він зізнається, що супердешеві бренди були придумані спеціально, щоб відволікти суперників від думок про роботу в середньому ціновому сегменті й у такий спосіб убезпечити основну марку "Гранмуліно".

Спочатку економмакарони були упаковані в мішки вагою 14 і 25 кг. Ніякої реклами й бонусів дилерам власник "Алтана" не пропонував, але ціни виявилось досить. Варто було привезти в місто-мільйонник, наприклад Новосибірськ, усього 300 т дешевих макаронів, як конкуренти починали нервувати – дзвонити в "Алтан" і вимагати підняти ціни, згадує Покорняк [30; 45].

У 2006 р. "Алтан" уперше за чотири роки мав невеликий прибуток – близько 1 млн руб. Покорняк приписує заслугу в цьому брендам-паразитам. "Алейскзернопродукт" і "Мельник" всерйоз сприйняли нові бренди й стали знижувати ціни до їхнього рівня. Цінова війна позбавила конкурентів можливості нарощувати потужності, а "Алтан", скориставшись перепочинком, установив п'яту лінію з випуску макаронів потужністю 1100 т за рік [30].

Але головне – бренди-паразити допомогли "Алтану" налагодити стосунки з новими дистриб'юторами: ті почали закупівлю дешевих марок, а тепер уже замовляють разом із ними й "Гранмуліно". Це значить, що вони знизили закупівлі "Алейки" і "Мельника". Конкуренти відразу відреагували на цю ситуацію, але цього не визнають. Так у "Мельнику", який виробляє зараз макаронів більше, ніж "Алтан", заперечують, що дешеві макарони

конкурента вплинули на становище компанії на ринку. "Ми ціни на макарони не знижували", – стверджує Перемишленнікова, уточнюючи, що мелькомбінат віддає перевагу грі із цінами на борошно, адже це основна сировина для макаронів, частка якої в собівартості продукту досягає 70 % [30; 45].

Утім, за даними дослідницької компанії "Бізнес-аналітика", частка макаронів "Гранмуліно" у вартісному вираженні в Новосибірську – найбільшому ринку сибірського регіону – виросла з 27,3 % наприкінці 2003 р. до 38,7 % на початку 2006 р. Становище конкурентів за цей же період погіршилося майже у два рази: частка "Мельника" знизилася з 7,7 до 3,6 %, ще один барнаульський виробник макаронів – "Алмак" – втратив 6,1 % Новосибірського ринку, зайнявши в січні – березні 7,5 %. 0,5 % ринку макаронів у 2006 р. у Новосибірську вдалося відвоювати лише марці "Алейка" [30; 45].

Незважаючи на поліпшення своїх фінансових показників, "Алтан" вибрав небезпечний шлях, попереджають маркетологи. "Такі прийоми були популярні в другій половині 1990-х рр., коли з появою конкурента – молоді компанії – велика компанія знищувала ціни й убивала його", – говорить гендиректор дослідницького агентства "Точка зростання" Роман Шалімов. На його думку, сьогодні компаніям вигідніше не демпінгувати і розв'язувати цінові війни, а ділити ринки й заробляти всім гравцям одночасно. А комерційний директор торговельного холдингу "Сибірський гігант" Роман Затоковий радить Покорняку не захоплюватися дешевими макаронами. "Зараз зростають середньо-ціновий і преміальний сегменти ринку макаронів, а "Алтан" намагається захопити економсегмент, який буде тільки зменшуватися", – пояснює Затоковий. Утім Покорняк знає про цю небезпеку. За його словами, він свідомо розширює не вигідне виробництво, щоб утримати весь ринок. "А заробляти ми будемо на "Гранмуліно", – пояснює він [30; 45].

### **Питання для обговорення**

1. Перелічити стратегічні помилки компанії "Алтан".
2. Запропонувати збалансовану версію марочного портфеля для компанії "Алтан".
3. Запропонувати стратегічне ринкове рішення, яке дозволить усім постачальникам макаронів у регіоні розширити свій бізнес.

**Література:** [1; 5; 9; 11; 15; 25].

## **Тема 11. Організаційне забезпечення стратегічного управління і внесення змін до організаційних структур управління**

**Мета** – ознайомитися з основними характеристиками організаційного забезпечення стратегічного управління підприємствами та організаціями.

### **Основні питання:**

11.1. Основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ).

11.2. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку.

11.3. Характеристика ОСУ стратегічного типу.

11.4. Концептуальні основи формування ОСУ стратегічного типу.

### **Компетентності, що повинні бути сформовані за темою:**

*знання:* сутність та зміст організаційного забезпечення процесу стратегічного управління;

*вміння:* порівнювати різні типи організаційних структур щодо забезпечення ефективного стратегічного управління;

*комунікації:* встановлювати взаємозв'язки між стратегією підприємства та його організаційною структурою;

*автономність та відповідальність:* виокремлювати та обґрунтовувати такі організаційні структури, що дозволяють підприємствам найбільш швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища.

**Ключові терміни:** організаційне забезпечення, організаційна структура, архітип, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, проектна структура, мережна організація, віртуальна організація.

### **Завдання 18**

Ви є власником фірми "Віват" з виробництва комп'ютерів. У штаті фірми – 150 людей. Обсяг продукції, що випускається, – 12 тис. комп'ютерів за рік. Ваша фірма відчуває тверду конкуренцію, однак ви налаштовані перемогти суперників. У вас є чітка кінцева мета.

*Кінцева мета:*

**Варіант А.** Фірма "Віват" через 1 рік.

Ви власник фірми, продукція якої користується попитом. Обсяг реалізації – 15 тис. комп'ютерів за рік. Ви досягли цих результатів за рахунок банкрутства деяких конкурентів і вдалих маркетингових дій. Вибравши цю мету, вкажіть 5 принципів.

**Варіант Б.** Фірма "Віват" через 5 років.

Ви власник фірми з виробництва комп'ютерів, які користуються підвищеним попитом. Обсяг реалізованої продукції досяг 180 тис. шт. за рік. Відкрито 2 великі філії в Росії й Польщі. Успіх досягнуто за рахунок застосування нових технологій. Вибравши цю мету, вкажіть 8 принципів.

**Варіант В.** Фірма "Віват" через 15 років.

Ви власник фірми, що є однією з ведучих у галузі. Щорічно вона виробляє 7,3 млн комп'ютерів. Філії відкриті у 60 країнах світу. Фірма досягла успіху за рахунок застосування найсучасніших технологій, нових відкриттів і грамотних методів управління. Вибравши цю мету, вкажіть 12 принципів.

*Принципи досягнення кінцевих цілей:*

1. Будь-яким способом забезпечувати споживачів товарами.
2. Розробляти нові й кращі товари, не зважаючи на значні витрати часу й коштів.
3. Давати можливість менеджерам самостійно ухвалювати рішення.
4. Поводитися з людьми так, як ви б прагли, щоб поводитися з вами.
5. Зберігати стабільні цілі, навіть при твердій конкуренції.
6. Оцінювати людей за тривалий проміжок часу.
7. Не турбуватися про розвиток співробітників, доки ви не розв'яжете власні завдання або доки ваша фірма не набере "потрібних обертів".
8. Створювати самокеровані робочі групи, тому що це приводить до підвищення морального стану.
9. Бути твердим прибічником довгострокових планів, не звертаючи уваги на тверду конкуренцію.
10. Намагатися заробляти на швидкому розпродажі продукції завдяки вдалій рекламі.
11. Досягати швидких цілей всупереч усьому, якщо це приводить до одержання прибутку.
12. Створити таке обслуговування споживачів, яке породжувало б повторний бізнес.
13. Стимулювати людей до пошуку способів більш ефективної роботи.
14. Використовувати своєчасну нагороду.
15. Визначати кілька ключових аспектів, найбільш важливих для довгострокового успіху.
16. Регулярно модернізувати виробництво, вкладаючи гроші в нові й кращі способи роботи, навіть якщо це вимагає значних витрат.
17. Не приділяти уваги розробці нових товарів і послуг, крім випадків, коли прибуток високий, а ризик мінімальний.



18. Приділяти особливу увагу своїм передчуттям, що часто є результатом фактів, які нагромадилися в підсвідомості.

19. Братися за виконання тільки тих завдань, для виконання яких у співробітників фірми є потрібні знання й вміння.

20. Підвищувати або знижувати ціни заради досягнення поточних цілей, залежно від конкуренції.

21. Підкреслювати, що якість – це ключ до підвищення продуктивності праці.

22. Інвестувати в основні досягнення, нові товари, підприємства, устаткування, навіть якщо це не відразу принесе прибуток.

23. Розуміти, що люди, безпосередньо пов'язані з якою-небудь роботою, знають про неї більше, ніж інші, і використовувати їх.

24. Мінімізувати витрати, прагнучи до економії.

25. Використовувати в більшому ступені старе устаткування, тому що це дешевше, ніж використовувати нове.

**Література:** [4; 10; 11; 15; 18; 20; 22; 23].

## **Тема 12. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління**

**Мета** – ознайомитися із сутністю та змістом фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління та особливостями його побудови.

### **Основні питання:**

12.1. Роль фінансового-економічного забезпечення (ФЕЗ) у стратегічному управлінні.

12.2. Варіанти побудови фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління (ФЕЗ СУ).

12.3. Поточне та стратегічне бюджетування.

### **Компетентності, що повинні бути сформовані за темою:**

*знання:* сутність і зміст фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління, поточного та стратегічного бюджетування;

*вміння:* описувати систему фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління, визначати суб'єктів та об'єктів впливу;

*комунікації:* встановлювати взаємозв'язки між поточним та стратегічним бюджетуванням;

*автономність та відповідальність*: обґрунтовувати напрями капіталовкладень і їхню прибутковість при використанні подвійного бюджету (поточного та стратегічного).

**Ключові терміни:** фінансово-економічне забезпечення, система, структура, бюджет, інтеграція, бізнес-напрямок.

### **Ситуаційне завдання "Чому компанія "Конфаель" не прагне бути кондитерською компанією, виготовляючи шоколад?"**

20 серпня 2006 р. Ірина Ельдарханова відкрила новий офіс своєї компанії "Конфаель" у колишньому особняку барона Кнопа у Ковпачному провулку. Річний обіг компанії, яку очолює Ельдарханова, становить усього \$11,3 млн, рентабельність чистого прибутку – 7 %. Виходить, що оренда приміщення в 350 кв. м за \$300 000 за рік буде відбирати в неї 37,5 % прибутку. Виникає питання: це марнославство або необхідність [37]?

Компанія, що належить Ельдархановій і трьом її синам, називається "Конфа-Ель", і виробляє вона шоколадні цукерки. Обсяг шоколадного ринку – \$3,9 млрд, компанія з обігом 0,3 % від цієї суми на ньому не є гравцем. Але фундаторка фірми відмовляється визнати себе кондитером; вона навіть збирається замінити нинішню торговельну марку "Конфаель" на "Конфаель-Подарунки". "Ми конкуруємо саме на ринку подарунків", – наполягає Ельдарханова. Цією обставиною пояснюється список клієнтів "Конфаель": у ньому "Газпром" і Ощадбанк, "Лукойл" і РАО ЄЕС, РЖД і Внешторгбанк. Саме для таких клієнтів і відкривається шоурум у Колпачному: щоб усе було, як вони звикли. Ельдарханови створили власну ринкову нішу", – говорить виконавчий директор "шоколадної ОПЕК" – Міжнародної організації какао (ICCO) – Ян Вінгерхутс. Він навіть приїжджав у Москву відкривати бутик "Конфаель": бізнес хоч і маленький, зате екзотичний. Фірма Ельдарханових, наприклад, зробила на замовлення шоколадну бензозаправку в півтора метра довжиною й метр шириною, яку подарувала Роману Абрамовичу. А для Людмили Путіної виготовила шоколадного коня, як символ року [37].

У 1995 р. Ельдарханова зайнялася імпортом шоколаду. Бізнес пішов непогано, і незабаром Ельдарханова вже могла працювати прямо з виробником – німецькою Stollwerck AG (в 1997 р. вона побудувала фабрику в г. Покриві Володимирської області, що належить із 2001 р. американській Kraft Foods). Нова фірма Ельдарханової "Еліком" стала одним із шести дистриб'юторів німецького гіганта в Росії. Але вже в перший рік роботи з'ясувалося, що в цьому

статусі мало приємного. Як розповідає Ельдарханова, у гірші для збуту шоколаду місяці – у червні й липні – їй потрібно було реалізовувати 400 – 600 т продукції на умовах місячного товарного кредиту. У 1996 р. у Росії було продано 865 500 т шоколадних плиток та цукерок і 500 т на місяць були значним обсягом для одного торговця, особливо влітку. Таких же продажів німці вимагали й від інших дистриб'юторів, і ті відпускали шоколад дешевше закупівельної ціни, щоб мінімізувати втрати. Домовитися з колегами про припинення демпінгу не вдалося. І Ельдарханова задумалася, чи не спробувати себе в ролі виробника. Випускати товар широкого вжитку вона не прагнула – конкуренція була занадто твердою. Скоріше її вабила європейська традиція – бутики, що торгують дорогими цукерками ручної роботи [47].

Приміщення для фабрики площею 7 000 кв. м знайшлося в Красногорську. Виробництво вдалося запустити тільки в грудні 2000 р. Утім фабрика була невеликою, порівняно, наприклад, з тією ж одінцовською фабрикою Коркунова, що випускає 50 т шоколадної продукції за день. За весь 2002 рік "Конфаель" виготовила 290 т шоколадної продукції, з яких 235 т припало на звичайні недорогі цукерки: їх простіше робити, а особливо продавати [37].

Коркунов говорить, що "не зміг би жити з такого бізнесу", як "ручне складання" цукерок. Наприклад, швейцарська Lindt & Sprüngli: її цукерки ніде, крім Женеви й Цюріха, не купиш, тому що зберігаються вони всього два тижні – у виробництві замість сухого молока використовуються натуральні вершки. До того ж у суперпреміум-сегменті потрібно постійно інвестувати в дизайн, розробку рецептури, участь у виставках тощо. Цукерки класу люкс він порівнює з концепт-карами: їх показують в автосалонах, ними захоплюються, але прибутки вони не приносять. Тому й виробляє фабрика Коркунова всього тонну таких цукерок за рік, адже це, як зазначає Коркунов, інвестиції у вартість бренда [37].

Але щоб дозволяти собі такі інвестиції, потрібно бути серйозним гравцем у своїй індустрії. Обороти компанії Коркунова перевищує \$110 млн. Компанії Ельдарханової таких сум не було. Хоча частка дорогого товару, позначеного в класифікації Росстату як "цукерки глазуровані", в асортиментах красногорської фабрики поступово зростала з 13,7 % у 2002 р. до 44,9 % через два роки, "Конфаель" не могла навіть наблизитися до лідерів галузі за обсягом продажів. І тоді, говорить Ельдарханова, "знайшлась інша ніша – подарунків". На презентації фабрики в лютому 2001 р. іменитим

гостям вручали спеціально відлиті 10-кілограмові шоколадні медалі. Захват, який вони викликали, не раз згадувався господарці "Конфаель". Чому б не поставити виробництво такого товару на промислові рейки, думала вона. Відповідь незабаром віднайшлася сама собою. Коли красногорські технологи намагалися виготовити для якогось благодійного аукціону придуманий ними сувенір під назвою "Ключ до успіху", складна конструкція розвалювалася, як тільки її діставали з форми. У процес втрутився чоловік Ельдарханової, Аднан, фахівець із поліпшення якості металів. Разом із кондитерами фабрики він розробив технологію виливки скульптур із шоколаду, яку "Конфаель" запатентувала [47].

На фабриці виготовили із шоколаду 200-кілограмову копію автомобіля Porsche у чверть реального розміру – клієнт замовив такий подарунок. Взяли 30-сантиметрову модель Porsche. Скульптор із двома помічниками тиждень майстрував з неї метрову пластилінову копію. Її показали співробітникам російського представництва німецького автоконцерну для перевірки того, чи все правильно. Потім із пластилінової моделі відлили гіпсову форму. Але лити шоколад у гіпс не можна. Так що наступним кроком стало лиття гіпсової моделі, на яку потім шарами наносили спеціальний, запатентований "Конфаель" матеріал [47].

Приблизно за тиждень прошарок досяг товщини в 1 см і підсох. І вже в цю форму протягом години заливали розплавлений гіркий шоколад. За добу він охолонув, форму зняли, і вже інший скульптор – з шоколаду – допрацьовує кінцевий продукт. Наприклад, шпаклює шоколадом "раковини", що виникли під час виливання.

Ельдарханова скаржиться, що патентовані технології її компанії піратським способом копіюють конкуренти. Називати їх вона не захотіла, але коло професіоналів вузьке – можна й не вказувати на них.

Володимир Конне, головний художник і керівник проекту супер-преміум "Червоного Жовтня", запевняє, що в усьому світі відливають шоколадні скульптури у формах з харчового латексу, а на фабриці "Ейнем" – так називався до революції "Червоний Жовтень" – це вперше зробили в середині позаминулого століття. У спеціальному цеху "Червоного Жовтня" 50 осіб виготовляють до 1 000 шоколадних скульптур за рік [47].

Але у Ельдарханової є певний запас міцності. Створюючи його, вона йшла проти ринкового тренда, переслідуючи свою "європейську" мрію.

У 2003 р., через рік після включення в холдинг "Об'єднані кондитери", "Червоний Жовтень" ліквідував 26 фірмових магазинів у Москві, Калусі й Рязані.

Кондитерський холдинг "Сладко" теж продав свої магазини професійним дистриб'юторам. Проте "Конфаель" відкрила ще навесні 2002 р. свій перший шоколадний butik на Тверській-Ямській. У його оформлення й обладнання вклали \$220 000. Правда, Ельдархановій потім довелося його закрити – піднялася орендна плата, але тим часом число butikів компанії в Москві виросло до восьми [37].

Бутики, розташовані в дорогих місцях, якщо й приносять прибуток, то мінімальний. Зате потенційні корпоративні клієнти бачать, що вміє "Конфаель". У головному шоурумі на Нікітському бульварі можна, крім подарунків у коробках, шухлядках, мішечках і іншому пакуванні, яке випускає власна компанія "Упакпром", побачити шоколадні скульптури й картини, виконані шоколадними фарбами по шоколадному полотну [37; 47].

Компанія витрачає 12 % від обороту на виготовлення й розсилання каталогів. Укупі з наочною агітацією в butikах це забезпечує стабільний приплив клієнтів: 70 % продажів "Конфаель" зараз – це корпоративні подарунки. Ощадбанк уже замовив 4 500 індивідуалізованих новорічних сюрпризів для співробітників і клієнтів. А для одного металургійного мільярдера зробили чотириметрового шоколадного крокодила [47].

"Дивні речі", – говорить про вироби "Конфаель" один із найбільших московських торговців розкішшю, власник Crocus International Арас Агаларов. Але зі знанням справи додає: "Саме дивні речі й "вистрілюють". Проста табуретка "не вистрілить" ніколи".

Ельдарханова, на відміну від кондитерського ринку, де лідерів украй важко наздогнати, з "дивними" подарунками може виграти, адже ринок подарунків менше кондитерського. За оцінкою маркетингової компанії Step-by-Step, його обсяг тільки в Москві у 2006 р. досяг \$2 млрд, у 2007 р. зріс на 15 % [37; 47].

### **Питання для обговорення**

1. Яку маркетингову стратегію обрала компанія "Конфаель"? Наскільки й чому, на вашу думку, обґрунтований цей вибір? У чому її переваги й недоліки?

2. За якими ознаками були визначені цільові сегменти споживачів продукції компанії "Конфаель"?

3. Як ви думаєте, чому компанія "Конфаель" розташована в дорогому офісі? Можливо, для того, щоб зменшити витрати, варто підібрати офіс поскромніше?

4. Що дає аналіз того, в якій ситуації може використовуватися той або інший продукт? Як розуміння ситуації допомогло компанії "Конфаель" знайти свого споживача?

5. На які соціальні традиції й ритуали опиралася компанія "Конфаель", розбудовуючи свою маркетингову активність? Як досвід "Конфаель" може бути використаний іншими компаніями?

**Література:** [3; 5; 6; 9; 12].

### **Тема 13. Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу**

**Мета** – ознайомитися із системою соціально-психологічного забезпечення процесу стратегічного управління, а також факторами, що визначають стратегічний розвиток підприємства.

#### **Основні питання:**

13.1. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін.

13.2. "Аналіз поля сил" як основа для забезпечення стратегічного організаційного розвитку (COP).

13.3. Управління стратегічними змінами в організації.

13.4. Система мотивації у стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки.

#### **Компетентності, що повинні бути сформовані за темою:**

*знання:* сутність та зміст понять "стратегічні зміни" та "соціально-психологічне супроводження", особливості стратегічної поведінки;

*вміння:* визначати типи стратегічних змін підприємства, виявляти та аналізувати фактори, що викликають опір таким змінам;

*комунікації:* встановлювати взаємозв'язки між реалізацією стратегічних змін та існуючою системою мотивації управлінського персоналу;

*автономність та відповідальність:* обґрунтовувати та формувати технологію дослідження стратегічних змін підприємства, розробляти інструментарій управління ними.

**Ключові терміни:** стратегічні зміни, опір змінам, поле сил, мотивація, стратегічна поведінка, організаційна культура, стиль управління, соціальний аудит.

## **Ситуаційне завдання "Перша українська інтернет-аптека: іміджева реклама або вигідний бізнес?"**

Робочий день Юлії Ходаковської, директора відділу маркетингу ТОВ "Аптека гормональних препаратів" ("АГП"), починався як завжди – з розв'язання поточних питань: організації конференції для ендокринологів, планування комплексу просування аптеки, написання квартального звіту відділу маркетингу. Однак уже кілька місяців її думки все більше займав одну із напрямів діяльності компанії – Інтернет-аптека, яку було створено у 2000 році, в першу чергу, з метою рекламної підтримки мережі існуючих аптек. Із часу її створення пройшло більш 3 років, і вже є досягнення: поступово збільшується кількість відвідувань сайта й обсяг замовлень. Але все-таки ці показники залишаються порівняно низькими. "Чому ж українські споживачі не поспішають купувати ліки через Інтернет? Цей спосіб купівлі дуже зручний і дозволяє заощаджувати час?" – думала Юлія, розглядаючи результати маркетингових досліджень [38].

ТОВ "Аптека гормональних препаратів" – українська фармацевтична компанія, створена в 1995 р. Більшу частину асортименту компанії становили препарати для хворих цукровим діабетом і інших органів ендокринної системи. Поступово асортимент розширювався за рахунок препаратів загальної фармакологічної групи. Тепер широта асортиментної лінії суттєво виділяє це підприємство серед аналогів на українському ринку. "АГП" пропонує близько 5 тис. найменувань препаратів (усього в Україні зареєстровано 7 тис. медикаментів), а також послугу замовлення відсутніх препаратів. На сьогоднішній день фірма має 3 аптеки, 2 аптечних пункти й 2 аптечних кіоски в м. Києві. Завдяки встановленню прямих зв'язків з виробниками лікарських засобів ціни на більшість медикаментів "АГП" нижчі, ніж у інших аптеках [38].

Результати діяльності Інтернет-аптеки за півріччя були такими: за останні місяці зросла кількість відвідувань сайта – у середньому 210 відвідувань за день; середньомісячний виторг за по-точне півріччя склав 23 650 грн; найбільша кількість замовлень припадає на робочий час (з 10.00 до 13.00); близько 80 % замовлень надходить із корпоративних поштових скриньок, інші – з особистих; середня сума одного замовлення за півріччя склала – 152,6 грн [38].

*Особливості роботи Інтернет-аптеки [38]:*

1. Для вибору ліків в Інтернет-аптеці передбачена функція пошуку й замовлення медикаментів за такими критеріями: найменування препарату,

виробник або активна речовина. Якщо споживач не певен у правильності написання того або іншого препарату, існує можливість пошуку препарату по першій букві в назві.

2. Після того, як препарати обрані й перебувають у віртуальному кошику, клієнт повинен дати інформацію, необхідну для доставки ліків (за вказаною адресою), розрахунків за покупку, а також номер телефону.

3. За бажанням покупця можна вибрати будь-яку форму оплати: готівкою – оплата кур'єрові в момент одержання замовлення, безготівкова – шляхом перерахування грошей на розрахунковий рахунок аптеки, за допомогою кредитних карт.

4. Час доставки замовлення по Києву – до трьох годин, по Україні – протягом доби. Вартість доставки замовлення кур'єром по Києву безкоштовна, якщо сума замовлення більше 100 грн; якщо сума від 50 до 100, доставка буде коштувати 8 грн, на суму менше 50 грн замовлення не приймаються. По регіонах України доставка буде безкоштовною, якщо медикаментів замовлено на суму більше 400 грн, якщо вартість замовлення від 100 до 400 грн – вартість доставки складе 25 грн [38].

5. Відвідавши сайт Інтернет-аптеки, можна знайти багато цікавої й корисної інформації: останні новини медицини й новинки фармацевтичного бізнесу, поради лікарів і корисні рекомендації.

#### *Результати маркетингових досліджень [38]*

Дослідження, проведені ТОВ "Социс" у квітні 2002 р., показують, що тільки 7,2 % населення України користуються Інтернетом, з них усього 8 % здійснювали покупки on-line.

Основні причини відмови українського населення від покупок через Інтернет: недовіра до товарів, що продаються on-line, до Інтернет-магазинів у цілому – 21 %; високі ціни, особливо якщо необхідно оплачувати доставку, – 18 %; "це занадто важко" (низька поінформованість) – 13 %; купувати товари в магазинах цікавіше – 7 %; проблема безпеки ("не прагну давати номер своєї кредитної карти") – 6 %.

Таку ж інформацію підтверджують дослідження інших компаній: аудиторія користувачів Інтернету на місяць становить 3,2 млн осіб (близько 7 %), тижнева аудиторія – 1,2 млн осіб, активна аудиторія (більше 1 години на тиждень) – 980 тис. осіб; середньорічні темпи зростання українського сегмента Інтернету тримаються на рівні 40 %.

За даними Української маркетингової групи, 58,9 % користувачів Інтернету мають доступ до нього вдома, 43,8 % – користуються Інтернетом на роботі, 10,8 % – у друзів і знайомих, 1,1 % – у місці навчання.



Серед користувачів Інтернету найбільш популярним є відвідування веб-сторінок (88,4 %), послугами Інтернет-магазинів користуються близько 8 %, послугами електронної пошти 72,1 %, значно меншу популярність мають ICQ і CHAT – 14,3 % [38].

#### **Питання для обговорення:**

1. Визначити фактори, що негативно впливають на розвиток електронної комерції в Україні.
2. Проаналізувати фактори, що мають вплив на мотивацію споживачів через Інтернет-магазини.
3. Запропонувати варіант сегментації ринку споживачів, що користуються послугами фармацевтичного ринку. Проаналізувати привабливість отриманих сегментів для Інтернет-аптеки.
4. Яким чином можна підвищити рівень поінформованості споживачів про переваги Інтернет-аптеки? За якими критеріями необхідно позиціонувати її в запропонованих цільових сегментах?

**Література:** [2; 4; 11; 12; 21; 25].

### **Тема 14. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління**

**Мета** – визначити сутність та особливості стратегічної інформації, ознайомитися із методиками, що використовуються в стратегічному аналізі.

#### **Основні питання:**

- 14.1. Сутність стратегічної інформації.
- 14.2. Інформаційна система стратегічного управління.
- 14.3. Облік та контроль у системі стратегічного управління.
- 14.4. Аналіз у системі стратегічного управління.

#### **Компетентності, що повинні бути сформовані за темою:**

*знання:* сутність та класифікація стратегічної інформації, типи інформаційно-управлінських систем, завдання стратегічного обліку та контролю;

*вміння:* визначати завдання стратегічного обліку й контролю та формувати відповідне методичне забезпечення;

*комунікації:* встановлювати взаємозв'язки між інформаційними потребами підприємства та можливостями інформаційної системи стратегічного управління ним;

*автономність та відповідальність*: застосовувати існуючі концепції інформаційно-аналітичного забезпечення в Україні в системі стратегічного управління вітчизняними підприємствами.

**Ключові терміни:** інформаційно-аналітичне забезпечення, стратегічна інформація, інформаційні потреби, інформаційна система, стратегічний облік, стратегічний контролінг.

**Семінарське заняття** на тему "Система забезпечення стратегічного менеджменту":

1. Підсистема організаційного забезпечення стратегічного управління.
2. Підсистема фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління.
3. Підсистема соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління.
4. Підсистема інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління.

**Ситуаційне завдання "Чи потрібні європейські парасольки японським споживачам?"**

Європейська фірма, марка якої відома широким колам споживачів у світі, ухвалила рішення щодо виходу на ринок Японії із пропозицією деяких споживчих товарів. Для проведення пробних продажів були обрані парасольки.

Унаслідок частих дощів у Японії парасольки стали важливою частиною повсякденного життя. Найбільше опадів випадає у червні й липні, і видатки на покупку парасольок у родинях у цей час найбільші. Парасольки будь-яких розмірів, складні й звичайної форми доступні для чоловіків, жінок і дітей. Для жінок також існують як парасольки від дощу, так і спеціальні парасольки від сонця. Щорічно видатки на купівлю парасольок на родину становлять 1544 єн, це приблизно стільки ж, що й п'ять років тому. Кількість парасольок, що купуються щорічно на родину, у середньому становить 1061. Імпорт парасольок, який у 1987 р. дорівнював 18,3 млрд єн, зріс у 1989 р. до 29,2 млрд єн, тим самим проявляючи стійку тенденцію до зростання [41].

В основному жінки в Японії мають дві-три довгі парасольки й одну-дві складні, усього три-п'ять парасольок. Зливи в Японії – звичайне явище, є навіть сезон дощів перед літом, тому більшість жінок змушена мати кілька парасольок. Дощ часто починається зненацька серед дня, і більше половини

дівчат і жінок носять парасольки з собою в школу або на роботу. Це найчастіше парасолька, яка складається.

Тільки невелика кількість жінок (0,6 %) користується парасольками, виготовленими в США або в Європі; раніше ж ними користувалися тільки 0,3 % опитаних. Якщо говорити про майбутнє, то імпортом товаром передбачають користуватися вже 3 % жінок, це набагато більше, ніж у попередні роки. Ясно, що деякі жінки, які не використовували імпортні парасольки раніше, прагнули б їх використовувати в майбутньому [41].

59 % жінок сказали, що якщо, виходячи з будинку, вони помітять, що можливий дощ, то беруть парасольку із собою; збираючись іти, вони звертають увагу на погоду. У той час як багато, потрапляючи під дощ, продовжують іти без парасольки, 47 % опитаних сказали, що вони куплять у цьому випадку дешеву парасольку. У Японії дуже легко купити дешеву парасольку у магазинах близько станцій метро, де під час дощу парасольки виставляються на вітринах [41].

При купівлі парасольки найбільшу увагу приділяють довговічності даного товару, при цьому деякі віддають перевагу яскравому, незвичайному дизайну, інші – простому дизайну певного кольору. Великі парасольки більш популярні, ніж маленькі, у той же час тільки 15% жінок купують парасольки відомої їм торговельної марки або з незвичайною формою ручки. У жінок у віці 20 років великі парасольки більш популярні, ніж серед інших вікових груп, і їх прихильність торговельній марці найбільш сильна. Жінки, які віддають перевагу парасолькам американського або європейського виробництва, теж перебувають, як правило, у віці 20 років і живуть частіше у великих містах, ніж за містом [41].

Маркетингові дослідження споживчих переваг показали такі результати [41].

1. Країна-виробник використовуваного товару: Японія ( у цей час і раніше) – 83,2 %; США або країни Європи (у цей час) – 0,6 %; США або країни Європи (раніше) – 0,3 %; інші країни (у цей час і раніше) – 2,2 %.

2. Перспективи використання товарів: припускають використовувати товар у майбутньому – 100 %; не звертають уваги на країну-виробника – 56,2 %; віддають перевагу товару США або Європи – 3,1 %; віддають перевагу товару Японії – 40,8 %; віддають перевагу товару інших країн – 0,5 %; не припускають використовувати товар у майбутньому – 0 %.

Деякі додаткові відомості були отримані при опитуванні вибіркоким методом "face to face", коли респондентам задавали два питання.

У результаті обробки даних була отримана така інформація:

*Скільки у вас парасольок (разом довгих і складних)?* Відповіді: 1 – 2,5 %; 2 – 13,3 %; 3 – 20,6 %; 4 – 20,9 %; 5 – 17,6 %; 6 і більше – 24,8 %; не відповіли – 0,4 % [41].

*Що б ви зробили, якщо почався дощ, а у вас немає парасольки?* Відповіді: почекаю, поки скінчиться дощ, – 19,7 %; піду далі, якщо дощ не дуже сильний, – 49,7 %; піду далі, навіть якщо дощ сильний, – 1,2 %; куплю дешеву парасольку – 47,0 %; поїду на таксі – 28,9 %; не відповіли – 0,5 % [41].

### **Питання для обговорення**

1. Чи вважаєте ви доцільним вихід європейської фірми на японський ринок парасольок? Навести дані, що підтверджують або спростовують позитивний розв'язок питання.

2. Який вид парасольок ви порадите фірмі запропонувати японським покупцям і чому?

3. Яку ринкову стратегію й стратегію збуту, на вашу думку, слід вибрати фірмі?

4. Які способи просування товару ви порекомендуєте фірмі?

5. Які відмінні риси й конкурентні переваги повинна забезпечити фірма для свого товару? На якій основі їй слід розробити позиціонування своєї пропозиції?

**Завдання:** розробити структуру інформаційно-аналітичного забезпечення стратегії виходу європейської фірми на японський ринок парасольок.

**Література:** [7 – 9; 13; 15; 18].

## **Рекомендована література**

### **Основна**

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; [пер. с англ. под. ред. С. Г. Божук]. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.

2. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. – СПб. : Питер, 2008. – 224 с.

3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2009. – 343 с.

4. Бажин И. И. Управление изменениями / И. И. Бажин. – Х. : Консум, 2006. – 384 с.

5. Боумэн К. Стратегия на практике / К. Боумэн. – СПб. : Питер Принт, 2003. – 250 с.
6. Володькина М. В. Стратегический менеджмент / М. В. Володькина. – К. : Знання, 2004. – 149 с.
7. Гевлич Л. Л. Стратегічна діагностика підприємства: монографія / Л. Л. Гевлич. – Донецьк : ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2007. – 199 с.
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання : навч. посібн. / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 457 с.
9. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант ; [пер. с англ ; под ред. В. Н. Фунтова]. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
10. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации / И. Б. Гурков. – М. : Изд-во "Дело", 2006. – 320с.
11. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 397 с.
12. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А. Т. Зуб. – М. : Аспект- Пресс, 2004. – 415 с.
13. Івакіна І. Стратегічний аналіз / І. Івакіна. – Х. : Фактор, 2008. – 256 с.
14. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Вильямс, 2006. – 384 с.
15. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 336 с.
16. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 2001. – 248 с.
17. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления : [монография] / В. С. Катькало. – СПб. : ИД СПбГУ, 2008. – 548 с.
18. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : [монографія] / О. Є. Кузьмін, М. І. Долішній ; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, Харківський національний економічний університет. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 248 с.
19. Кузьмін О. Є. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт : [монографія] / О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин. – Львів : Міські інформаційні системи, 2011. – 320 с.
20. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Адьберт. – М. : Вильямс, 2006. – 665 с.

21. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
22. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.
23. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : [монографія] / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
24. Портер М. Конкуренция [Текст] : монографія / М. Портер. – М. : ИД "Вильямс", 2005. – 602 с.
25. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : ИД Вильямс, 2006. – 928 с.
26. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
27. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова ; 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

### **Ресурси мережі Інтернет**

28. Архів новин компанії Elektrolux [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://newsroom.electrolux.com/ua>.
29. А Coca-Cola выпила Botaniq [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2007. – 6 июля. – № 123(1897). – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2007/07/06>.
30. Бренд брендом вышибают [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2007. – 24 мая, № 93(1867). – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2007/05/24>.
31. Британское гостеприимство [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2007. – 9 марта. – № 41(1815). – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2007/03/09>.
32. В расчете на "ботаников" [Электронный ресурс]. // Ведомости. – 2007. – 25 мая. – № 94(1868). – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2007/05/25>.
33. Валовий внутрішній продукт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.
34. Ґрунтовий покрив України. Географіка – географічний портал. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://geografica.net.ua>.

35. Инвесторы в погоне за звездностью [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2007. – 20 ноября. – № 219(1993). – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2007/11/20>.

36. Кабмін виділив понад 3 млрд грн на підготовку до Євро-2012 в 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://svitmedia.net/ukr/news>.

37. Конструктор шоколадок [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2012. – 17 августа. – № 154(3168) – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2012/08/17>.

38. Маркетинг аптечных продаж [Электронный ресурс] // Провизор. – 2004. – № 6. – Режим доступа : <http://www.provisor.com.ua/archive/2004/N6>.

39. Надоели пузырьки [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2004. – 20 июня. – № 126(1166). – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2004/07/20>.

40. Національні рахунки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.

41. Ноздрева Р. Б. Международный маркетинг : учебник / Р. Б. Ноздрева. – М. : Экономистъ, 2005. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.mgimo.ru](http://www.mgimo.ru).

42. Основні показники ринку праці України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.

43. Пиар на всю Россию [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2007. – 25 октября, № 202(1976). – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2007/10/25>.

44. Про стан та перспективи розвитку науково-технологічного потенціалу України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua>.

45. Страсть к макаронам [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2008. – 26 февраля. – № 34(2056). – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2008/02/26>.

46. У Європі б'є рекорди рівень безробіття серед молоді. Сайт інформаційної групи "НьюзМаркет" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.newsmarket.com.ua>.

47. Шоколадный бизнес, который выживает за счет необычного решения [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2012. – 17 августа. – № 154(3168) – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2012/08/17>.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Практикум  
з навчальної дисципліни  
**"СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ"**

для студентів спеціальності  
8.03050801 "Фінанси і кредит"  
усіх форм навчання

Укладачі: **Журавльова** Ірина Вікторівна  
**Порожняк** Ольга Олександрівна

Відповідальний за випуск **Журавльова І. В.**

Редактор **Васютенко І. О.**

Коректор **Мартовицька-Максимова В. А.**

План 2014 р. Поз. № 52.

Підп. до друку                      Формат 60 x 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 5,0. Обл.-вид. арк. 6,25. Тираж                      прим. Зам. №

---

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи*

*Дк № 481 від 13.06.2001 р.*