

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”

СТРАТЕГІЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення практичних занять
і самостійного засвоєння дисципліни
для здобувачів вищої освіти
галузі знань 05 “Соціальні та поведінкові науки”
спеціальності 051 “Економіка”
всіх форм навчання

Затверджено
на засіданні кафедри теоретичної
та прикладної економіки
Протокол №10 від 19.04.2021 р.

Чернігів 2021

Стратегія. Методичні вказівки до проведення практичних занять і самостійного засвоєння дисципліни для здобувачів вищої освіти галузі знань 05 “Соціальні та поведінкові науки” спеціальності 051 “Економіка” всіх форм навчання / Укладачі: Мініна О.В., Іванова Н.В. – Чернігів: НУ “Чернігівська політехніка”, 2021. – 105 с.

Укладачі: Мініна Оксана Валеріївна, кандидат економічних наук, доцент
Іванова Наталія Володимирівна, доктор економічних наук, професор

Відповідальний за випуск: Дерій Жанна Володимирівна, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки, доктор економічних наук, професор

Рецензент: Зосименко Тетяна Іванівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету “Чернігівська політехніка”

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1 Стратегія: розуміння суті.....	5
Основні поняття	5
Завдання для самостійного опрацювання	8
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2 Побудова “дерева цілей” підприємства	12
Основні поняття	12
Завдання для самостійного опрацювання	21
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3 Діагностика і прогнозування макросередовища .	25
Основні поняття	25
Завдання для самостійного опрацювання	29
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4 Діагностика і прогнозування мікросередовища.	
Частина 1: Оцінка рівня концентрації та інтенсивності конкуренції в галузі	32
Основні поняття	32
Завдання для самостійного опрацювання	37
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5 Діагностика і прогнозування мікросередовища.	
Частина 2: Діагностика конкурентного середовища підприємства	38
Основні поняття	38
Завдання для самостійного опрацювання	46
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6 Діагностика і прогнозування мікросередовища.	
Частина 3: Вивчення споживачів, посередників, постачальників	48
Основні поняття	48
Завдання для самостійного опрацювання	54
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7 Аналіз стратегічного потенціалу.	
Частина 1: Здійснення комплексної діагностики середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу.....	55
Основні поняття	55
Наочні приклади проведення SWOT-аналізу	61
Завдання для самостійного опрацювання	65
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №8 Аналіз стратегічного потенціалу.	
Частина 2: Аналіз позицій на ринку та вибір оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств	69
Основні поняття	69
Завдання для самостійного опрацювання	76
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №9 Матричні методи формування корпоративної стратегії	81
Основні поняття	81
Завдання для самостійного опрацювання	89
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	95
Додаток А	97

ПЕРЕДМОВА

“Найважче – якомога краще підготувати перемогу; це – непомітна заслуга стратегії, за яку вона рідко отримує похвалу”.

Карл фон Клаузевиц

“Стратегія без тактики – це найповільніший шлях до перемоги. Тактика без стратегії – це просто метушня перед поразкою”.

Сунь Цзи

Сучасна глобалізована ринкова економіка формує нові вимоги до бізнесу. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в основних сферах діяльності підприємств та організацій. При цьому успіх залежатиме від здатності адаптуватися до змін у середовищі своєї діяльності: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрямки інвестицій за різними видами діяльності тощо, щоб досягти успіху і забезпечити процвітання у перспективі. А це, власне, і є проблематикою стратегії.

Отже, практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування будь-якої бізнес-одиниці, підприємства, організації не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології і методів формування стратегії. Саме тому, важливо, щоб майбутні фахівці набули практичні навички побудови ефективної стратегії та з'ясували для себе основні засади її успішної реалізації в умовах ринку.

Основним завданням даних методичних вказівок є забезпечення здобувачів вищої освіти економічними знаннями, що сприятимуть комплексному розумінню процесів, які відбуваються в Україні та впливають на діяльність вітчизняних підприємств, а також формування стратегічного мислення і набуття практичних навичок побудови ефективних стратегій. Це допомагає підготовці здобувачів до майбутньої самостійної діяльності.

Формування у майбутніх фахівців системи відповідних поглядів, знань і практичної підготовки згодом допоможе їм у вивченні різних економічних процесів, ефективної адаптації до їх впливу.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1

Стратегія: розуміння суті

Мета заняття: ознайомитися з теоретичними положеннями побудови стратегії, сформулювати уяву про її сутність та сучасні проблеми стратегічного управління українських і зарубіжних підприємств.

Основні поняття

Стратегія – це комплекс інтелектуальних і практичних зусиль, що мають на меті досягнення та/або підтримання деякого бажаного стану. Простіше кажучи, стратегія – це спосіб і зусилля для здійснення переходу із сьогодення в бажане майбутнє. Як правило, говорячи про стратегію, ми маємо на увазі оптимальний спосіб переходу, такий, що дозволяє скоротити час і ресурси, необхідні для здійснення переходу.

Якщо уявити собі мандрівника, що добирається з пункту А в пункт Б, то стратегією буде, по-перше, карта з попередньо визначеним маршрутом руху, по-друге, рішення і дії самого мандрівника відповідно до умов місцевості і подій, що відбуваються в процесі подорожі.

Отже, суть стратегії, незалежно від сфери її застосування, полягає в тому, щоб полегшити перехід з поточного сьогодення в бажане майбутнє. Вона відповідає на питання: як це зробити і як це зробити по можливості простіше і швидше?

Тактика є інструментом реалізації стратегії і підпорядкована основній меті стратегії. Стратегія досягає основної мети через рішення проміжних тактичних завдань.

Для розуміння відмінності між стратегією і тактикою слід зазначити, що на рівні стратегії визначається НАПРЯМОК дій. Тут ми визначаємо межі поля (простору), в якому будемо діяти, визначаємо структуру нашого поля (простору) майбутніх дій (елементи поля, їх функції, зв'язки між елементами та ін.) і, нарешті, вибираємо місце для вкладання наших зусиль – це і буде напрямком наших дій. На рівні тактики в рамках певного стратегічного напрямку здійснюються конкретні Дії, спрямовані на досягнення нашої мети.

У той же час говорити про принципову відмінність стратегії від тактики не зовсім коректно, їх необхідно розглядати в підлеглих відносинах. Тактика також може бути стратегією для підлеглих їй тактик.

Необхідно підкреслити, що якщо базова стратегія обрана невірно, то навіть грамотна 100% ефективна реалізація тактики не врятує ситуацію, і вся діяльність буде приречена на провал. Це все одно, що пускати кораблик у ванній в надії, що коли-небудь він вийде в океан. Ніколи він туди не потрапить, він обмежений ванною (базовою стратегією). Якби його запустили в струмку, шансів було би більше, якби запустили в річці, шансів стало би ще більше. При цьому кораблик може бути який завгодно хороший, але це нічого не змінює.

Отже, стратегія і тактика взаємозалежні. Вибір стратегії визначає успіх чи невдачу всієї справи. Разом з тим, сама по собі стратегія існувати не може, без конкретних дій (тактики) вона є відірваною від життя абстракцією.

Ну і давайте не забувати про необхідність наявності стратега – людини

незрівнянно більш широкого світогляду (не важливо – в бізнесі, в політиці чи на війні), і головне – такої, що володіє значно більш високим рівнем суб'єктності (за А.І. Пригожиним), тобто САМО-стійності, САМО-діяльності, САМО-достатності, ніж навіть найкращий керівник-тактик, виконавець локальних завдань, одержуваних ним виключно з якогось вищого рівня. Стратег – це завжди гравець і ніколи – пішак в чийсь грі.

Сучасні проблеми стратегічного управління українських і зарубіжних підприємств полягають в тому, що більшість успішних бізнесменів – тактики і стратегів-теоретиків підозрюють у відірваності від життя (що часто буває справедливим). Бізнесмени досить легко заганяють теоретиків у глухий кут прикладами з життя. Зазвичай їх питання звучать так: Що конкретно ви пропонуєте? Що необхідно зробити зараз? Це ваша суб'єктивна думка? Також вони кажуть: нам важливо знати, що робити сьогодні, яке конкретно треба прийняти рішення. А що буде завтра, подумаємо про це потім.

Бізнесмени по суті більш успішні люди і, відповідно, їхня думка більш вагома. І можна було б віддати перемогу в суперечці бізнесменам, що хороша стратегія – це і є тактика. Проте ці ж успішні бізнесмени в якийсь момент “упираються” в стелю (кораблик у ванній) і тоді з'ясовується, що тактики мало для того, щоб вийти на новий рівень розвитку. Тут їхня впевненість починає хитатися, і виникає потреба розібратися, що не так в їх тактиці. І тоді з'ясовується, що проблема в початковій стратегії, а навичок розробки стратегій у них небагато, ось і з'являється потреба в стратегах, хоч вони і виглядають суб'єктивними теоретиками.

Виходить, що мають рацію практики, адже вони більш успішні. Але успішні вони тільки в рамках обраної колись стратегії, нехай і неусвідомлено, не розуміючи, що це і є їхня стратегія, котра як формує успіх, так і створює рамки. Але якщо необхідне зростання, то праві стратеги, адже вони мають навички розробки нової стратегії, здатні поглянути на проблему більш широко.

Приклад 1

Розглянемо якесь реальне завдання і визначимо, що в ньому стратегія, а що тактика. Візьмемо найпростіше – похід до магазину звичайного мешканця багатоповерхового будинку в “спальному” районі великого міста, тобто розглянемо стратегію і тактику походу до магазину, наприклад, за хлібом.

Навпроти будинку, через дорогу, знаходиться великий супермаркет “Максимум”. Там можна купити практично все. Але є висока ймовірність виявити там несвіжий хліб. На цей випадок є хлібний кіоск (навіть два), де з високою ймовірністю можна купити свіжий хліб. Однак кіоски розташовані в стороні від “Максимуму” (це не дуже зручно). А ще поруч з цими кіосками є інший магазин – “Оптимум”. Він дешевше “Максимуму”, але там є далеко не всі необхідні продукти. Отже, куди йти? Очевидно, відповідь на це питання буде залежати від безлічі факторів. Від того, які продукти потрібно купити, яка погода на вулиці (кому хочеться блукати по всім магазинам у негоду), який у покупця настрій (хочеться йому прогулятися і подихати свіжим повітрям чи ні) і поточні

фінансові можливості (в дешевий йому йти магазин або в дорогий).

Подумайте, проаналізуйте всі фактори і варіанти та визначте стратегію і тактику мешканця багатоповерхового будинку щодо купівлі хлібу.

Рішення:

У запропонованому прикладі є і стратегія, і тактика. Ось які висновки можна зробити на основі цього прикладу:

Для початку визначимо мету дій покупця, тому що це важлива складова будь-якої стратегії тактики.

МЕТА: мати вдома продукти і головне – свіжий хліб.

Виходячи з тексту прикладу, стратегію можна визначити наступним чином.

СТРАТЕГІЯ. Зазначена мета повинна досягатися шляхом покупки продуктів у найближчих від будинку магазинах шляхом особистого переміщення в ці магазини – це обраний нами напрям досягнення нашої мети (наша стратегія).

Поле наших дій обмежене чотирма торговими точками (їх плюси і мінуси визначено в умові). При виборі конкретних дій мають враховуватися такі основні фактори, як: необхідність завжди мати на столі свіжий хліб, перелік необхідних продуктів, наявність фінансових засобів, погодні умови і власне настрої.

Тепер перейдемо до тактики. У конкретний момент часу з урахуванням основних чинників визначаємо наші конкретні дії і діємо:

ПІДГОТОВКА. Вдягаємося відповідним чином і беремо все, що нам може знадобитися (сумку для продуктів, гроші, парасольку тощо).

ПЕРЕМІЩЕННЯ ДО МАГАЗИНУ. Незважаючи на можливий скепсис з приводу “перебирання ногами” – це частина тактики, оскільки відсутність альтернативи ще не привід виключати наші дії з тактики (взагалі можна ж йти пішки, бігти, їхати на велосипеді або на машині тощо – ось невеликий перелік тактичних рішень, вибір – за конкретною людиною). Не варто недооцінювати спосіб переміщення, якщо проводити аналогію з бойовими діями: пересування людини до магазину – це як марш-кидок солдатів.

ЗДІЙСНЕННЯ ПОКУПКИ. Розрахунок готівкою або карткою – тут ми знову можемо зробити вибір на користь одного або іншого тактичного рішення.

Загалом, наведене вище не претендує на повноту опису стратегії і тактики покупки продуктів, але навіть у запропонованому викладенні видно відмінність одного від іншого.

На доповнення, щоб стало ще очевиднішим, запропоновані вище тактичні дії визначені суворо в рамках обраної стратегії. Що буде, якщо ми поміняємо стратегію досягнення нашої мети?

СТРАТЕГІЯ №2. Зазначена мета повинна досягатися виключно шляхом використання Інтернет-магазинів.

СТРАТЕГІЯ №3. Зазначена мета повинна досягаться виключно шляхом передоручення виконання дій іншим людям (наприклад, хатній робітниці).

У кожному випадку в рамках обраного мешканцем багатоповерхового будинку стратегічного напрямку будуть свої варіанти тактичних рішень.

Аналізуючи описані дії, можна зробити висновок, що основою стратегії є

думка, а основою тактики – дія. Проте основа – це всього лише основа, яка не виключає всього іншого. Так, на рівні стратегії ми не тільки думаємо, а й можемо робити записи, складати узагальнені плани тощо. Але основний “вихід” (результат) – це глобальний вибір НАПРЯМУ наших дій.

На рівні тактики, ми повинні думати, визначатися з вибором наших конкретних дій, але в рамках обмежень, накладених обраним нами стратегічним напрямом. І “вихід” тактики – це конкретна дія.

Завдання для самостійного опрацювання

Завдання 1

Скориставшись прикладом, запропонованим Большенко С.Ф. і Деділовою Т.В. [4], необхідно заповнити таблицю 1.1, вибравши з таблиці 1.2 для кожного виду управління характеристики, що його визначають.

Таблиця 1.1 – Стратегічний і тактичний рівні управління підприємства

Види діяльності	Види управління	
	стратегічний	тактичний
Місія, призначення		
Походження		
Цілеполягання		
Об’єкт концентрації		
Врахування фактору часу		
Характер інформації		
Ступінь невизначеності		
Ступінь ризику		
Параметри		
Основа побудови системи управління		
Рівень прийняття управлінських рішень		
Підхід до управління персоналом		
Критерій ефективності управління		
Оборотність		

Таблиця 1.2 – Характеристика видів управління, які застосовують на практиці

Характеристика	Зміст
1	2
Місія, призначення	1. Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їхньої реалізації 2. Виживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб

Характеристика	Зміст
1	2
Походження	1. Традиційне 2. Інноваційне
Цілеполягання	1. Багатоцільове 2. Одноцільове
Об'єкт концентрації	1. Концентрація уваги менеджменту організації на зовнішнє середовище, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні 2. Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів
Врахування фактору часу	1. Орієнтація на короткострокову й середньострокову перспективу 2. Орієнтація на довгострокову перспективу
Характер інформації	1. Неповна, загальна 2. Точна, конкретна
Ступінь невизначеності	1. Низький 2. Високий, є безліч альтернатив
Ступінь ризику	1. Високий 2. Звичайний
Параметри	1. Однопрофільні, конкретні 2. Багатопрофільні, охоплюють всі або багато сторін підприємства
Основа побудови системи управління	1. Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок 2. Функції й організаційні структури, техніка й технологія
Рівень прийняття управлінських рішень	1. Вища ланка управління 2. Різний
Підхід до управління персоналом	1. Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих робіт і функцій 2. Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її благополуччя
Критерій ефективності управління	1. Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу 2. Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку й зміни залежно від зміни оточення
Оборотність	1. Сильна, процеси переборні 2. Слабка, має довгострокові наслідки

Зробити висновки щодо особливостей стратегії і тактики управління.

Завдання 2

Уявімо, що наближається літня відпустка і Ви прагнете гарно відпочити. Ви маєте певні уявлення і переваги щодо відпочинку, обмежені виділенням на реалізацію цієї мети бюджетом та тривалістю відпустки.

На основі запропонованого реального завдання визначити стратегію і тактику, детально описавши перелік дій та можливих альтернатив.

Завдання 3

Оберіть самостійно будь-яку довгострокову мету і запропонуйте стратегію її реалізації. Опишіть тактичні кроки даної стратегії з урахуванням альтернативних варіантів Вашої поведінки і можливих змін зовнішнього середовища.

Завдання 4

Проаналізуйте запропоновані ситуації та дайте відповідь на поставлені питання.

1. Фірму очолив новий керівник. Незважаючи на те, що в організації вже був план, розроблений торік його попередником, новий керівник почав свою діяльність із розробки стратегічного плану.

Чи правильні були його дії? Відповідь обґрунтуйте.

2. Основна продукція підприємства випускається вже 10 років, але попит залишається стабільним, тому керівництву можна не турбуватися найближчі 1-2 роки.

Чи варто в такій ситуації переходити до випуску нової моделі, що вже пройшла випробування й готова до запуску в серію? Відповідь обґрунтуйте.

3. Положення великого підприємства на ринку є стабільним, а майбутнє безхмарним.

Чи треба при стратегічному плануванні досліджувати стратегію конкурентів, якщо витрати на дослідження становлять 2% від прибутку?

Завдання 5

Крохмальний завод “ВИМАЛ” – одне з найбільших і сучасних підприємств в Україні з виробництва картопляного крохмалю та крохмалепродуктів, що працює з 1992 р. З того часу потужність виробництва збільшилася у 40 разів.

Влітку 1994 р. завершилось будівництво крохмального заводу. Свою першу продукцію – картопляний крохмаль – завод випустив у вересні 1994 р. Через п'ять років була введена в експлуатацію лінія з виробництва крохмалю з покращеними споживчими властивостями – желуючого крохмалю, фосфатних, ацетатних крохмалів та декстринів.

У 2009 р. на підприємстві впроваджено CERTIFICATE OF QUALITY MANAGEMENT ISO 9001:2009 на систему управління якістю. Більш того, підприємство відповідає міжнародним нормам сертифікації НАССР.

У 2012 р. підприємством було проведено капітальну модернізацію виробничих потужностей і встановлено лінію світового лідера з виробництва обладнання крохмальної промисловості – шведської компанії Larsson Sweden. Це дозволило вийти на новий рівень якості продукції та збільшити загальну продуктивність.

2014 рік: “ВИМАЛ” – єдине підприємство на території СНД, яке успішно експортує свою продукцію в країни Європейського Союзу.

2015 рік: “ВИМАЛ” – найбільший експортер картопляного крохмалю в Україні як за обсягами, так і за географією.

2016 рік: налагоджено виробництво крохмалю найвищої якості, що відповідає найсуворішим нормам для фармацевтичного застосування.

Продукція крохмального заводу відрізняється високою якістю, передовими технологіями виготовлення і користується незмінним успіхом у покупців уже більше 25 років. Крохмаль “ВИМАЛ” – продукт широкої сфери використання. У харчовій промисловості продукти “ВИМАЛ” згущують соуси, стабілізують креми, покращують властивості хлібопекарських і м’ясних виробів; в паперовій – зв’язують целюлозні волокна; в медичній – наповнюють пігулки; в текстильній – шліхтують нитки; в інших галузях застосовуються для виготовлення клеїв, пакувальних матеріалів, сухих будівельних сумішей і т.д. Особливою гордістю підприємства є використання крохмалю “ВИМАЛ” у фармацевтичній промисловості.

“Нашою основною філософією, здобутою засновником компанії, є постійний розвиток і зростання, а отже, всі наші ресурси і сили ми вкладаємо в наше виробництво і технологію, що б Ви отримували тільки найкращий продукт найвищої якості”, – директор ПБП “ВИМАЛ”.

Сьогодні завод має бездоганну репутацію і співпрацює з підприємствами більш ніж 25 країн світу, серед яких Німеччина, Нідерланди, Чехія, Польща, Литва, Росія, Білорусь, Казахстан, Узбекистан, Таїланд, Китайська Народна Республіка, Румунія, Болгарія, Молдова та ін.

Здійсніть детальний аналіз стратегії заводу “ВИМАЛ”, на основі якого:

1. *Встановіть генеральну лінію стратегії крохмального заводу та виділіть основні складові стратегії підприємства.*

2. *Які, на Вашу думку, стратегічні рішення, прийняті засновниками і керівництвом заводу, були найбільш вдалими? Які конкурентні переваги вони дозволили отримати підприємству?*

3. *Якими мають бути наступні кроки керівництва заводу, щоб його діяльність і надалі була успішною? Чи слід змінювати стратегію підприємству з урахуванням сучасних тенденцій розвитку харчової індустрії, економіки країни, загальносвітових змін і потреб суспільства, чи залишити без змін? Обґрунтуйте свою відповідь.*

4. *Які можливі загрози для майбутнього розвитку крохмального заводу є для Вас найбільш очевидними?*

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2

Побудова “дерева цілей” підприємства

Мета заняття: ознайомитися з теоретичними положеннями та методикою побудови “дерева цілей” підприємства, сформулювати уяву про їх ієрархію та основні проблеми визначення і підпорядкування.

Основні поняття

“**Дерево цілей**” – структурована, побудована за ієрархічним принципом сукупність цілей організації (програми, плану), в якій виділено **генеральну мету** (“верхівка дерева”) та підпорядковані їй цілі першого, другого і наступних рівнів (“гілки дерева”). Назва “дерева цілей” пов’язана з тим, що схематично зображена сукупність розподілених за рівнями цілей нагадує перевернене дерево.

“Дерево цілей” можна визначити як “цільовий каркас” організації, явища чи діяльності. Загальний вигляд “дерева цілей” показано на рис. 2.1.

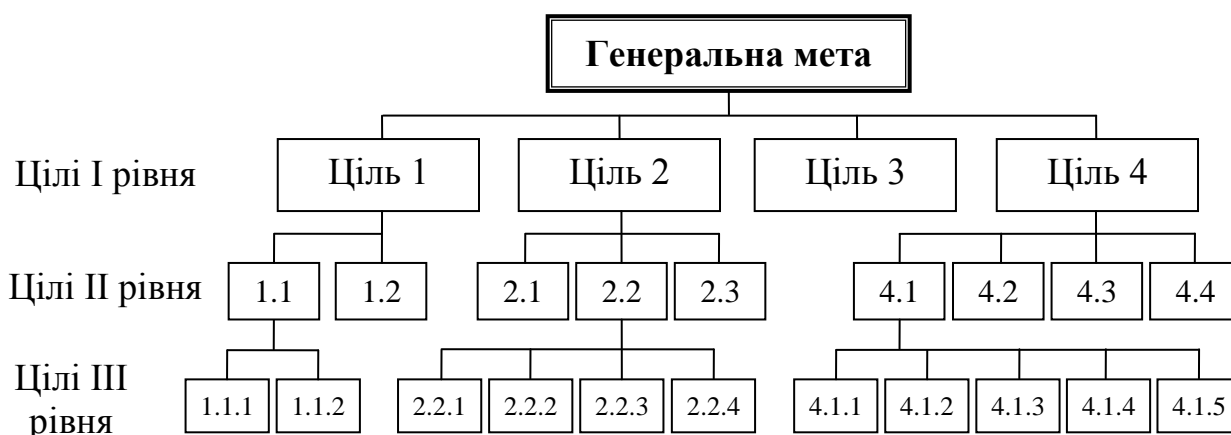


Рисунок 2.1 – “Дерево цілей”

Мета – це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об’єкта, відносно якого вона встановлена й має відбивати об’єктивні умови його існування, а також коригування структури об’єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому мова має йти про сукупність цілей.

Основна ідея щодо побудови “дерева цілей” – декомпозиція. **Декомпозиція (розукрупнювання)** – це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Декомпозиція використовується, щоб пов’язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Не існує універсальних методів побудови “дерева цілей”. Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє “дерево цілей”, як він уявляє собі поставлені перед ним завдання, як він бачить їхній взаємозв’язок. Основне правило побудови “дерева цілей” – це “повнота редукції”.

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

такий системний підхід:

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

б) цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути представлені так, щоб їхня сукупність зумовлювала досягнення початкової мети.

Вимоги до побудови “дерева цілей” такі:

- повнота відображення процесу або явища;
- на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня;
- несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;
- декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом;
- усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт і мати кількісний вимір (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Приклади формулювання мети на різних підприємствах

Невдале формулювання мети	Зауваження до формулювання мети	Більш вдале формулювання мети
Максимізувати прибуток	Не визначений “максимум” – це скільки? Не визначений термін, на який встановлюється мета	У 2023 р. досягти прибутку в 10 млн. грн.
У 2023 р. збільшити витрати на рекламу на 5%	Реклама – це діяльність, яка сприяє (чи ні) досягненню певних результатів. Не зрозуміло, чи спроможне це збільшення забезпечити досягнення необхідних результатів	У 2023 р. збільшити частку ринку, яку обслуговує підприємство, з 8% до 10% за рахунок збільшення витрат на рекламу на 15%
Інтенсифікувати НДДКР і за рахунок цього стати технологічним лідером галузі	Невизначеність в основних напрямках діяльності, бажання досягти багато чого у багатьох напрямках. Галузь може мати велику кількість технологічних обмежень, на які слід звертати увагу в першу чергу	У 2022-2025 рр. залишитися лідером у розробці нових технологій та продуктів, які б дозволяли покупцям електрообладнання економити електроенергію

“Дерево цілей” будується на основі *координації цілей*. *Вертикальна координація* дає змогу узгоджувати непов’язані між собою напрями діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства. *Горизонтальна координація* забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікованих кадрів, що працюють у різних підрозділах, різних видів ресурсів, типізації “know-how” для їх використання в різних напрямках діяльності, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з

метою створення умов для скорочення витрат тощо).

Ступінь кількісної визначеності цілей дає змогу обрати відповідні методи аналізу та побудови “дерева цілей” (табл. 2.2), що дуже важливо для подальшої організації діяльності підприємства. Так, для формалізованих цілей можна застосувати “метод дезагрегації”, а для всіх типів цілей – “метод забезпечуючих умов”.

Таблиця 2.2 – Методи встановлення і аналізу цілей управління залежно від ступеня їхньої формалізації

Тип мети	Загальна характеристика цілей	Основний методологічний підхід	Методи аналізу та формування цілей управління
1. Добре структурована (формалізована)	Співвідношення між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі	Дослідження операцій	Сітьові, графічні, лінійне, нелінійне, динамічне програмування, методи теорії масового обслуговування та ін.
2. Слабо структурована	Мета містить елементи як кількісного, так і якісного змісту	Системний аналіз	Математичне моделювання, методи оптимізації, теорія ігор, імітаційне моделювання, аналіз “витрати – вигоди”, “витрати – ефекти” та ін.
3. Неструктурована	Містить лише якісний опис найважливіших елементів, кількісні залежності виявити важко	Аналіз політики	Статистичні методи, інструментарій соціології, метод “сценаріїв”, соціальні експерименти, евристичні методи

Метод дезагрегації цілей базується на системному уявленні про об’єкт дослідження і передбачає використання таких понять:

а) система (С) як цілісний об’єкт, тобто генеральна ціль або ідеальне уявлення про те, що треба створити (на рис. 2.2 її позначено символом “С”);

б) підсистема (ПС) як частина більш загальної системи (на рис. 2.2 її позначено цифрами 1, 2, 3, 4), у якій підсистеми є функціонально значущими;

в) елементи як сукупність складових підсистем (на рис. 2.1 їх позначено цифрами 1.1.1-4.1.5).

Варто зазначити, що другий та нижчі рівні “дерева цілей” мають містити основні та альтернативні елементи досягнення цілей вищого рівня. Перший рівень цілей не містить альтернативних варіантів, а являє собою узагальнені вза-

ємопов'язані підсистеми (рис. 2.2).

Далі побудову “дерева цілей” методом дезагрегації виконують за тими самими правилами: кожна з цілей поділяється на елементи (основні дії – ОД) і для кожної з них створюється комплекс альтернативних дій (АД) для їхнього досягнення.

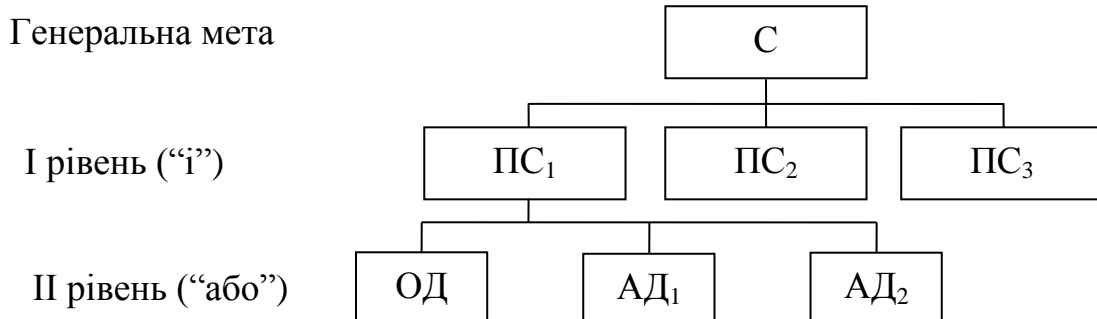


Рисунок 1.2 – Побудова “дерева цілей” методом дезагрегації

Елементи “і/або” “дерева цілей” далі можна не поділяти на нижчі рівні в таких випадках:

а) якщо елемент, який аналізується, безпосередньо не пов’язаний з основною системою та не дає нічого цінного для її функціонування;

б) якщо елемент, що розглядається, є тривіальним та його існуючий варіант влаштовує дослідника та виконавця.

Метод забезпечення необхідних умов при побудові “дерева цілей” можна використати для декомпозиції мети будь-якого типу. Автором цього підходу є В. Глушков, який застосував його вперше при побудові графів прогнозування розвитку науково-технічного прогресу; потім було доведено, що метод спрацює і в більшому числі випадків. Схематично даний метод наведено на рис. 2.3.

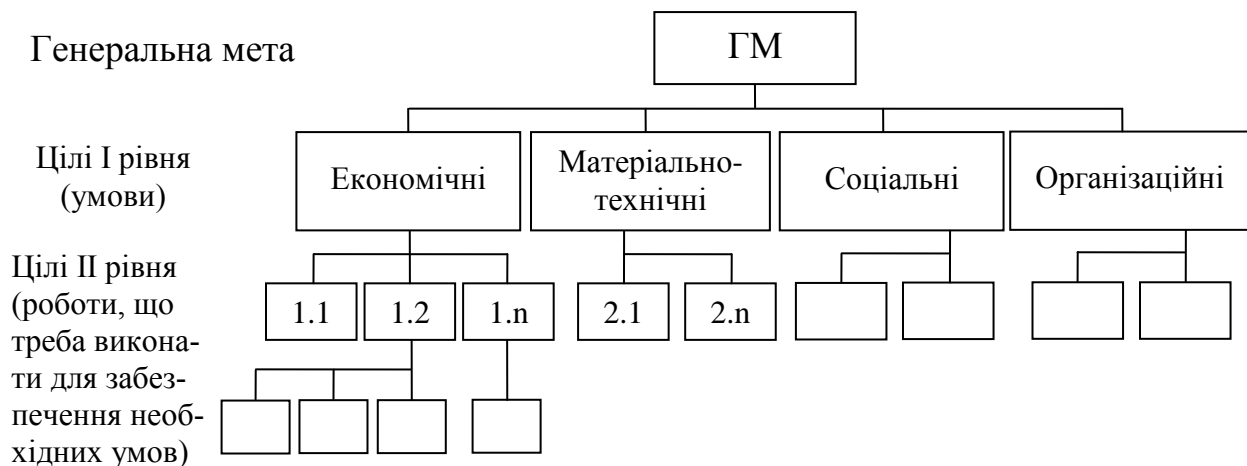


Рисунок 2.3 – Побудова “дерева цілей” методом забезпечення необхідних умов

Метод забезпечення необхідних умов передбачає, що сформульована генеральна мета пропонується експертам для аналізу та побудови “дерева цілей”. Незалежні експерти висувають вимоги щодо форми та умов, необхідних для досягнення мети, пропонують перелік оцінок структури цілей, а також заходи

для досягнення цілей. Для проведення будь-яких робіт у соціально-економічній системі, якою є організація чи підприємство, необхідно створити певні умови, що й відображено у вигляді цілей I рівня.

Кожний наступний рівень є конкретизацією зазначених умов у термінах робіт, наприклад: 1.1 – залучення інвестицій; 1.2 – одержання кредитів; 2.1 – придбання та налагодження устаткування; 3.1 – залучення кадрів певної кваліфікації; 4.1 – зміни в структурі організації тощо.

Ієрархія цілей дає змогу відповісти на питання про відповідальність за досягнення різних цілей завдяки встановленню взаємозв'язку між ієрархічними рівнями організації та цілями. Декомпозиція цілей методом, що розглядається, дає змогу довести на нижчих рівнях (на IV або VII – залежно від складності мети та системи, відносно якої вона сформульована) окремі цілі до виконавців – підрозділів або посадових осіб. Масштаби робіт для досягнення окремих цілей дають змогу визначити кількість і кваліфікацію виконавців, а взаємозв'язок між окремими гілками – встановити ефективну кооперацію між виконавцями.

Отже, цілі мають бути встановлені для кожного напрямку діяльності підприємства, для кожного виробничого підрозділу, який бере участь у досягненні результатів, та характеризуватися конкретними показниками, що дає змогу виконати вимогу вимірності.

Показники, що в загальному переліку можуть відбивати цілі організації, найчастіше згруповані таким чином:

1) *загальноекономічні цілі*: рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований за різними методиками); річний приріст прибутку; річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо;

2) *маркетингові цілі*: загальний обсяг продажу; частка ринку, що його обслуговує фірма; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;

3) *цілі виробництва*: масштаб виробництва та динаміка приросту; рівень витрат; додана вартість та її динаміка; рівень якості виробництва; впровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності тощо;

4) *фінансові цілі*: мінімізація податкового “пресу”; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обіговості капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій та ін.;

5) *науково-технологічні цілі*: технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація “know-how” до умов виробництва тощо;

6) *кадрові цілі*: оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; розвиток системи набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності праці тощо;

7) *організаційно-управлінські цілі*: впровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління тощо.

Приклади побудови “дерева цілей”

Розглянемо кілька прикладів “дерева цілей” організації.

1. Приклад “дерева цілей” оптової торгової компанії

Приклад дерева цілей для торговельної компанії, що займається продажем електротехнічного обладнання, наведено на рисунках 2.4-2.8. У цьому прикладі всі цілі організації розбиті на п’ять груп (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Приклад архітектури “дерева цілей” організації

Корпоративні цілі підприємства – це набір основних показників для компанії в цілому. Іншими словами, можна сказати, що корпоративні цілі організації – це стратегічні показники компанії.

Корпоративні цілі підприємства визначають основні показники зростання компанії. В даному випадку ці показники росту включали в себе три основні мети (рис. 2.5). Компанія планує активно рости за рахунок розвитку дилерської мережі, яка повинна охопити не менше 20 регіонів. При цьому обсяг продажів на вже існуючих ринках має вирости на 50%. Ця мета розбивається на дві підцілі: частка постійних клієнтів повинна бути понад 40%, а частка великих клієнтів – понад 30%.

Безсумнівно, в компанії була прийнята певна класифікація клієнтів за критеріями, на основі яких можна було визначити, які клієнти є постійними і які великими.

Крім цих цілей, компанія планує збільшити в два рази обсяг продажів су-

путньої продукції.

Продуктові цілі організації в даному прикладі визначають частки продажів за асортиментними позиціями компанії (див. рис. 2.4).

Операційні цілі підприємства визначають планову ефективність реалізації основних бізнес-функцій компанії. У представленому прикладі виділені три основні групи операційних цілей (рис. 2.6).

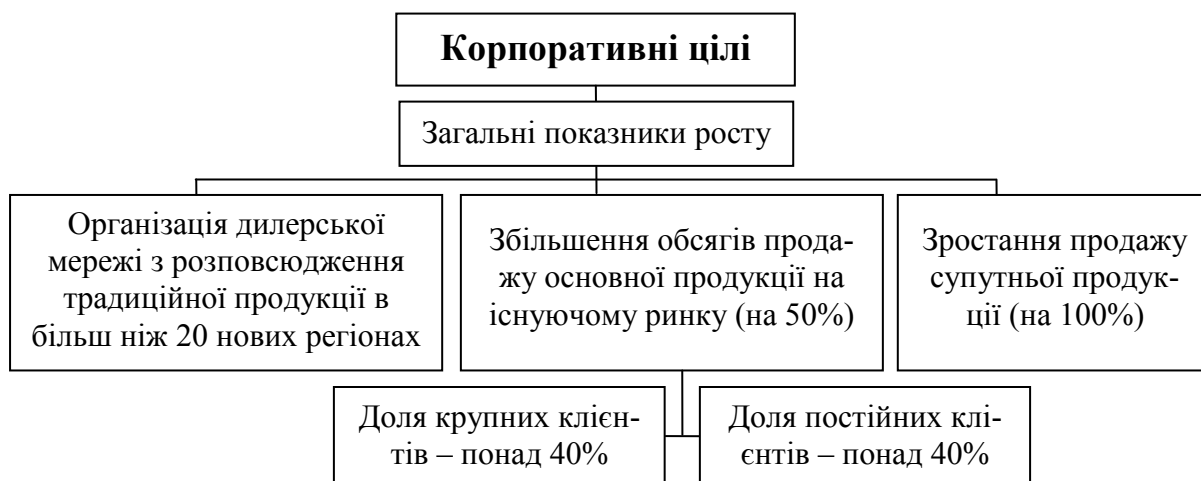


Рисунок 2.5 – Приклад “дерева” корпоративних цілей організації



Рисунок 2.6 – Приклад “дерева” операційних цілей підприємства

Операційні цілі по бізнес-функції “Збут” включають в себе чотири показники. Планується збільшити число нових постійних клієнтів на 200%. При цьому відхилення цін від середніх по ринку не повинно становити більше 20%. У регіонах має бути продано не менш 30% від загального обсягу реалізації, а число регіональних представництв має скласти не менше 15.

Що стосується цільового показника, пов’язаного з постійними клієнтами,

то виявляється, що він не завжди позитивно позначається на бізнесі. Принаймні, для деяких видів бізнесу збільшення числа постійних клієнтів навпаки насторожує менеджерів (зростає ймовірність обману з боку продавців, що “заводять знайомства” з постійними клієнтами і починають продавати їм “лівий” товар).

За бізнес-функцією “Постачання” в розглянутому прикладі (рис. 2.6) визначено три цільових показника. Частка поставок основного постачальника не повинна перевищувати 70%. Спочатку компанія створювалася як дистриб’ютор одного з іноземних постачальників. Згодом стала посилюватися конкуренція, тому необхідно було вишукувати резерви для економії витрат. У той же час якість продукції вітчизняних постачальників поступово поліпшувалася, а витрати на придбання їхньої продукції (ціни + транспортні витрати) були нижчі, ніж у закордонних компаній. Тому підприємство вирішило поступово збільшувати частку вітчизняних постачальників. Що стосується супутніх товарів, то тут відразу ж була обрана стратегія, орієнтована на вітчизняних постачальників.

У частині бізнес-функції “Зберігання і транспортування” встановлено два цільових показника. Компанія планує орієнтуватися на розвиток власної складської системи, тому співвідношення власних і орендованих складів повинно скласти 80% на 20%. У частині транспорту також планується спиратися переважно на власні сили (60% на 40%). Більшою мірою такі рішення викликані тим, що поки що в нашій країні недостатньо розвинений ринок аутсорсингу логістичних послуг. Компанія просто боялася віддавати ці функції на сторону, оскільки не змогла знайти надійних контрагентів, які не створювали б проблем при роботі з клієнтами.

Управлінські цілі організації розбиті на вісім груп, кожна з яких відповідає основним функціям управління, реалізованим у даній компанії (рис. 2.7).

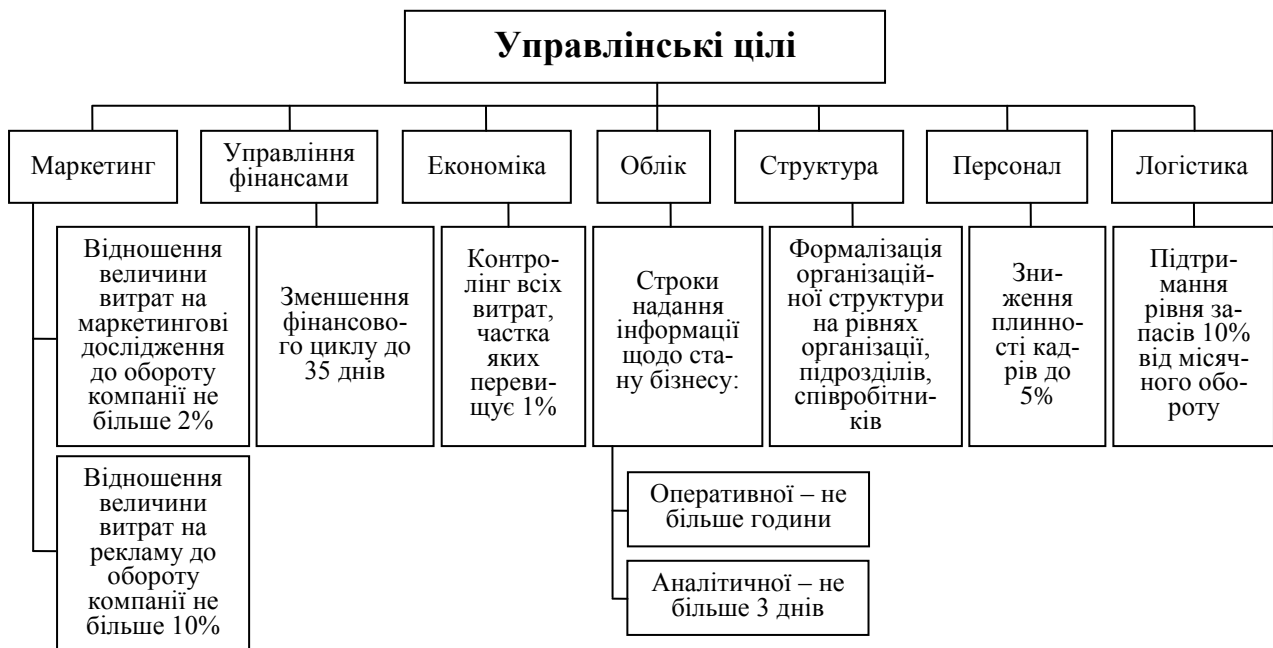


Рисунок 2.7 – Приклад “дерева” управлінських цілей компанії

Система маркетингу компанії повинна дозволити добитися того, щоб на маркетингові дослідження і на рекламу частка витрат в обороті не перевищила

2% і 10% відповідно. При цьому, природно, повинні бути виконані показники з продажу.

За рахунок більш грамотного управління фінансами фінансовий цикл не має перевищувати 35 днів. Система економічного управління повинна забезпечувати контролінг всіх витрат, частка яких перевищує 1% від сумарних витрат.

Система управлінського обліку має забезпечити менеджерів необхідною інформацією в потрібний термін. Оперативна звітність має надходити не більше ніж через годину після подій, що відбулися, а аналітична – протягом трьох днів.

У частині структуризації діяльності компанії повинні бути розроблені необхідні регламенти для всіх структурних одиниць компанії.

Система управління персоналом має довести показник плинності кадрів до 5%.

В частині логістики повинен бути забезпечений рівень запасів, що не перевищує 10% від місячного обороту.

Ресурсні цілі підприємства розділені на чотири частини відповідно до класичного поділу ресурсів на матеріальні, фінансові, людські та інформаційні (рис. 2.8).

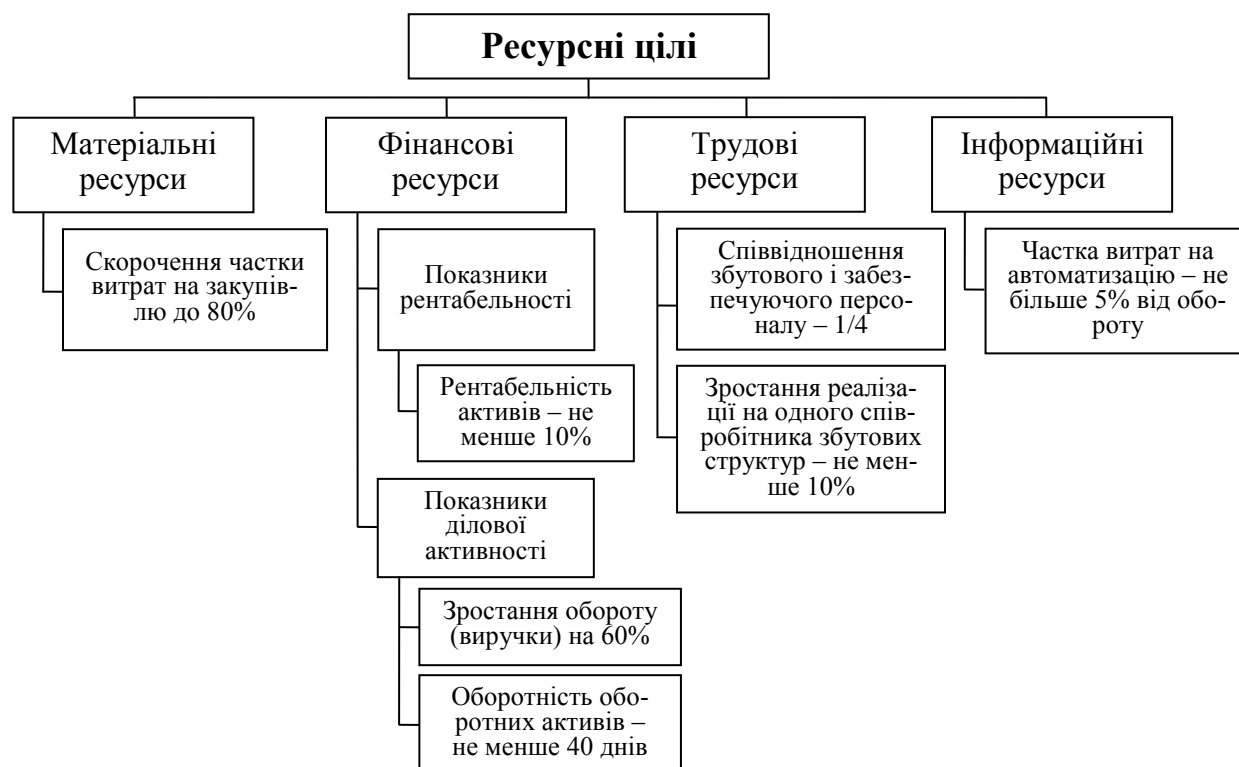


Рисунок 2.8 – Приклад “дерева” ресурсних цілей організації

У наступному періоді планується скоротити частку витрат на закупівлю товарів до 80%.

У частині використання фінансових ресурсів передбачається досягти не менше 10% рентабельності активів, при цьому забезпечити зростання обороту на 60% і скоротити оборотність оборотних активів до 40 днів.

У частині трудових ресурсів планується мінімізувати забезпечуючий персонал і довести частку збутового персоналу до 1/4 від загального числа співро-

бітників компанії. При цьому зростання реалізації на одного співробітника має скласти не менше 10%. Витрати на використання інформаційних технологій та автоматизацію не повинні перевищити 5% від обороту.

Слід звернути увагу на те, що це всього лише приклад. Компанії зовсім необов'язково слідувати запропонованій структурі дерева цілей.

2. Простий приклад “дерева цілей”

Можна використовувати і більш простий варіант (рис. 2.9), де тільки задаються основні показники компанії, за кожним з яких потрібно буде визначити конкретне числове значення.

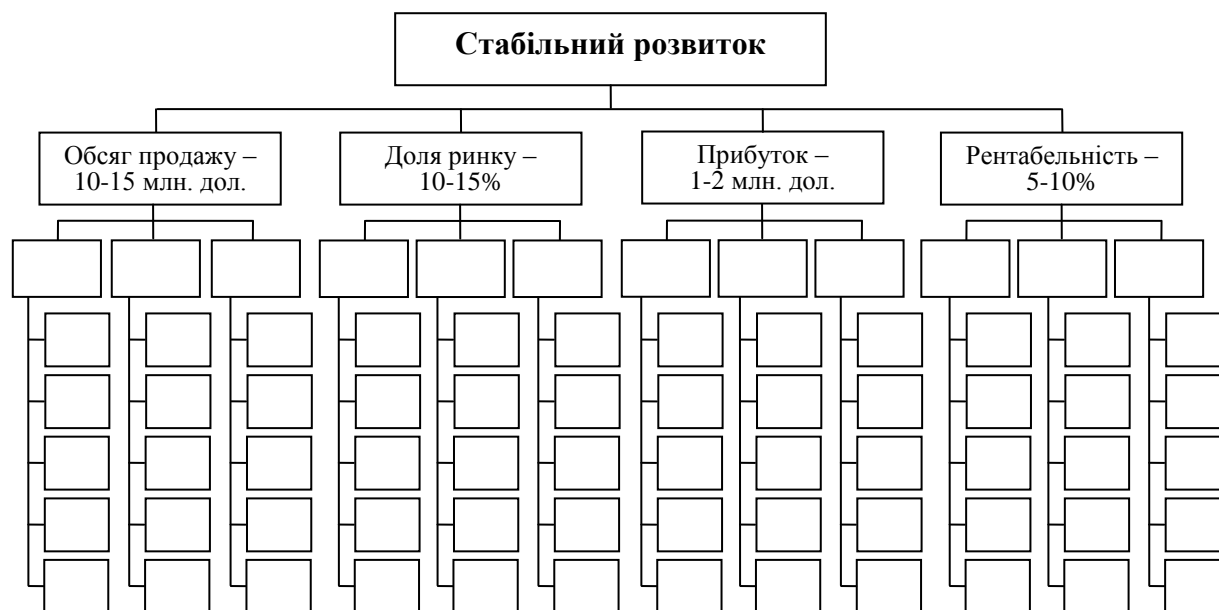


Рисунок 2.9 – Приклад структури “дерева цілей” компанії

Далі показники верхнього рівня декомпонуються на показники нижнього рівня і т.д.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Ознайомитися з теоретичними відомостями.

2. За попереднім вивченням ситуаційного завдання, описаного нижче, та прикладів, розглянутих вище, побудувати “дерево цілей” за визначеним напрямом для віртуального підприємства. Для виконання завдання необхідно:

а) розбити академічну групу студентів на 5-6 міні-груп;

б) кожна група обирає стратегічну мету (галузь стратегічного планування), що є основою для подальшої декомпозиції (табл. 2.3).

3. Презентувати результати роботи представниками кожної міні-групи перед аудиторією.

4. Результати всіх міні-груп інтегрувати та оформити у вигляді загальної схеми “дерева цілей” віртуального підприємства.

5. Скориставшись набутими навичками, побудувати “дерево цілей” для реального підприємства. Кожен учасник міні-групи індивідуально захищає вла-

сне дерево цілей.

Ситуаційне завдання

Місія підприємства полягає в занятті лідируючих позицій на ринку кондитерських виробів шляхом виробництва товарів з урахуванням індивідуальних побажань клієнтів на основі використання передової техніки, що відповідає екологічним стандартам.

Система цінностей підприємства включає наступні аспекти:

- новаторство, ексклюзивність, творчий підхід;
- високий рівень технології та якості – продукція сертифікована на відповідність вимогам світового стандарту системи управління якістю ISO 9001:2000;
- орієнтація на клієнта – на перше місце ставиться задоволення його потреб: “Клієнт завжди правий!”;
- орієнтація на своїх співробітників, яка передбачає не тільки високі вимоги, але й увагу, турботу і сприяння розвитку персоналу;
- демократичний стиль керівництва та управління;
- процеси прийняття рішень мають колективний характер;
- перевага особистих контактів з вищим керівництвом, проведення загальних зборів.

Стратегічні цілі та завдання підприємства представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Стратегічні цілі і завдання

Галузь стратегічного планування	Стратегічні цілі організації	Завдання
1	2	3
Ринкові відносини зі споживачем	Зайняти лідируючі позиції на ринку кондитерських виробів	<ul style="list-style-type: none"> – протягом 5 років фіксувати певний сегмент кондитерського ринку; – витіснити основних конкурентів; – концентрувати зусилля на обраному ринковому сегменті для утримання позицій
Інновації	Збільшити обсяги продажів і залучити нових клієнтів шляхом впровадження нових рецептур і технологій	<ul style="list-style-type: none"> – здійснювати щоквартальні відрахування на придбання нового обладнання в розмірі 8% від прибутку; – щорічно брати участь у міжнародних форумах кондитерів і виставках кондитерських виробів для співпраці та залучення знань зарубіжних колег; – оснастити виробництво сучасним автоматизованим обладнанням і спеціальними кондитерськими пристроями; – здійснювати щорічну модернізацію наявного обладнання за рахунок спеціального резерву, створеного на підприємстві;

Галузь стратегічного планування	Стратегічні цілі організації	Завдання
1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> – удосконалити існуючі технології виготовлення за рахунок опрацювання калькуляційних карт
Продуктивність	Досягти високої продуктивності шляхом грамотної мінімізації витрат виробництва	<ul style="list-style-type: none"> – фінансувати технічне оснащення і переозброєння щомісяця в розмірі 10% від прибутку; – за рахунок фінансування впровадити сучасну технічну і технологічну основу кондитерського виробництва, яка гарантує рівномірний розподіл компонентів і досягнення необхідного співвідношення між ними та мікродобавками в кожному одиничному виробі, що дозволить забезпечити випуск продукції, порівнянної за своїми характеристиками з кращими вітчизняними і зарубіжними аналогами, а також до зниження витрат на одиницю продукції; – вести постійний контроль за виробничим процесом для швидкого виявлення відхилень від норм і порушень з подальшим їх усуненням на ранніх стадіях
Фінансові ресурси	Забезпечити стабільний рівень фінансової сфери підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – створити фінансовий резервний фонд на потреби підприємства, які повинні поповнюватися щомісяця в розмірі 3% від прибутку; – вести чіткий контроль матеріально-технічного забезпечення, фінансових та економічних показників діяльності підприємства; – щорічно проводити аудиторські перевірки за рахунок резервного фонду, відрахування в який проводяться щомісячно і складають 3% від прибутку
Прибутковість	Забезпечити накопичення прибутку від виробництва і збуту продукції, достатнього для виконання зобов'язань перед кредиторами. За-	<ul style="list-style-type: none"> – проводити щоквартальні маркетингові дослідження за рахунок спеціального резерву, який фінансується щомісяця в розмірі 8% від прибутку, проводити бенчмаркінг; – згідно з результатами маркетингових досліджень здійснювати концентричну диверсифікацію, тобто поповнювати асортимент новими виробами;

Галузь стратегічного планування	Стратегічні цілі організації	Завдання
1	2	3
	<p>безпечити збут продукції</p> <p>кондитерського цеху на місцевому ринку, а також вийти на міжнародний ринок</p>	<p>– встановлювати ділові відносини з регіонами, надаючи для ознайомлення бізнес-план, стратегічний план управління, а також здійснювати пробний маркетинг і дегустації</p>
Управлінська діяльність та її розвиток	Визначати головні галузі управлінського впливу, пріоритетні завдання та методи їх вирішення, щоб забезпечити отримання запланованих результатів	<p>– вести поточне і стратегічне планування;</p> <p>– щоквартально проводити моніторинг;</p> <p>– підтримувати вертикальну оргструктуру;</p> <p>– віддавати перевагу особистому спілкуванню зі співробітниками;</p> <p>– орієнтуватися на колективну участь у процесі прийняття рішень;</p> <p>– кожні півроку брати участь у бізнес-тренінгах для підвищення кваліфікації та впровадження нових методів раціонального управління підприємством</p>
Трудова діяльність і установки співробітників	Мотивувати колектив для підвищення ефективності трудової діяльності	<p>– протягом перших місяців роботи створити і удосконалювати систему мотивацій, що включає реалізацію потреб співробітників у гідній оцінці праці, систему заохочень і соціальних гарантій;</p> <p>– встановити дисципліну трудової діяльності для підтримки корпоративного духу і створення правильного іміджу підприємства;</p> <p>– проводити спільні щомісячні збори для вирішення поточних і стратегічних завдань, оголошення показників підприємства та шляхи їх підвищення або підтримання на належному рівні, виявлення обстановки в колективі</p>
Зобов'язання перед суспільством	Задовольняти потребу населення у високоякісній продукції без шкоди екології	Протягом першого року організувати екологічну безпеку виробництва і створити ефективну систему тепло- та енергозбереження за рахунок використання сучасних технологій і устаткування, придбання яких планується за рахунок резервного фонду

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3

Діагностика і прогнозування макросередовища

Мета заняття: навчитися самостійно збирати, аналізувати й узагальнювати статистичну інформацію, здійснювати комплексний аналіз макроекономічного середовища за основними елементами та факторами.

Основні поняття

Діюче підприємство здійснює свою господарську діяльність у певному середовищі. Зовнішнє середовище постачає підприємству необхідні матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, споживає його готову продукцію, роботи та послуги. Підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і забезпечує тим самим можливість свого виживання.

Діагностика і прогнозування зовнішнього середовища має посідати центральне місце у формуванні стратегії підприємства. Особливо це стосується макросередовища. По-перше, в недалекому минулому на нього мало хто зважав, отже, будь-який досвід його аналізу відсутній. По-друге, воно анітрохи не залежить від зусиль підприємства – до нього слід адаптуватися. По-третє, його значний вплив на підприємство незаперечний.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів макросередовища називають PEST-аналізом (від абрєвіатури назв основних елементів цього середовища: P – political and legal environment (політико-правове середовище); E – economic environment (економічне середовище); S – sociocultural environment (соціокультурне середовище); T – technological environment (технологічне середовище)).

Зважаючи на реалії, елементи макросередовища, що діють на підприємство як фактори, слід конкретизувати. Отже, предметом діагностики і прогнозування макросередовища мають стати його наступні елементи-фактори та їх складові:

1. **Стан економіки країни.** Серед факторів даного елементу макросередовища найбільш відчутний вплив на підприємство можуть справляти: обсяги ВВП, ВВП, національного доходу на душу населення; фаза економічного циклу; рівень зайнятості ресурсів, безробіття; рівень інфляції; участь у зовнішньоекономічній діяльності; рівень тінізації національної економіки; стан сукупного попиту та ін.

2. **Політико-правові відносини.** Фактори: політична система; форми власності, розподілу і перерозподілу ВВП; законодавча база, ефективність законів і підзаконних актів у галузі економіки; рівень лібералізації економічного життя; політична стабільність тощо.

3. **Ефективність державного регулювання економіки.** Фактори: уміле поєднання механізмів ринкового саморегулювання економіки з важелями її державного регулювання; фіскальна політика держави, податкова система, стан держбюджету, стан державного боргу; монетарна (грошово-кредитна) політика держави, регулювання грошової маси в обігу банківською системою, доступність кредитів, резерви і процентні ставки банків, обмінні курси, платіжний ба-

ланс країни; антиінфляційна політика; антициклічна політика; зовнішньоекономічна політика держави; контроль за дотриманням законів; уміле обмежене застосування адміністративних регуляторів економіки (дозволів, заборон, обмежень, норм).

4. **Розвиток НТП.** Фактори: розвиток освіти і науки; рівень інновацій; технологічний рівень; технічний рівень економіки.

5. **Соціальний розвиток.** Фактори: рівень доходів населення; ступінь поляризації населення в доходах; соціальний захист вразливих верств суспільства (безробітних, дітей, інвалідів, пенсіонерів, студентів тощо); встановлення певних соціальних параметрів: межі бідності, мінімальних обсягів зарплати, пенсій, стипендій, допомог; індексація доходів; рівень умов праці і техніки безпеки тощо.

6. **Розвиток культури, ціннісні орієнтації в суспільстві.** Фактори: рівень освіченості та професійної підготовки населення; розвиток всіх складових культури; ціннісні орієнтації населення, традиції, менталітет.

7. **Природні умови, екологія.** Фактори: запаси і використання природних ресурсів: вугілля, нафти, газу, руди, лісів, водних ресурсів тощо; клімат і ґрунти; екологічні вимоги щодо захисту повітря, ґрунту і води від забруднення внаслідок економічної діяльності.

8. **Демографія.** Фактори: чисельність і склад населення; розподіл населення по території; рівень народжуваності, смертності і природний приріст; середня тривалість життя і середній вік працюючих; співвідношення чоловіків і жінок; демографічне навантаження; механічний рух населення, міграції.

9. **Дієвість профспілок.** Фактори: соціальне партнерство профспілок з роботодавцями і владою; наявність профспілкових вимог щодо рівня і умов зайнятості; вимоги профспілок щодо умов і захисту праці; робота профспілок з оздоровлення працюючих та їх сімей та ін.

10. **Міжнародне становище.** Фактори: наявність військових конфліктів; ефективність діяльності міжнародних організацій з регулювання міжнародних політичних і економічних відносин; ефективність діяльності зовнішньоекономічних відомств і вищих органів влади країни з регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

11. **Форс-мажорні обставини.** Йдеться про фактори випадку, природні чи техногенні катаклізми, надзвичайні ситуації, які можуть суттєво вплинути на реалізацію стратегії: аварії, повені, пожежі, бурі, обледеніння тощо.

Узагальнення результатів аналізу макросередовища можуть бути оформлені у вигляді схеми, що демонструє основні складові впливу на підприємство та його стратегію.

Приклад схеми аналізу макросередовища

В якості прикладу було взято умовний м'ясокомбінат. Результати аналізу його макросередовища узагальнено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Зразок схеми аналізу макросередовища умовного підприємства

Елементи макросередовища	Фактори їх впливу на підприємство	Можливий прояв факторів впливу на підприємстві в стратегічному періоді	Можливості/загрози (+)/(-)
1	2	3	4
1. Стан економіки країни	1.1. Зростання ВВП і НД 1.2. Фаза економічного циклу: поживлення і піднесення 1.3. Зростання зайнятості 1.4. Передчасна інфляція 1.5. Покращення ЗЕД 1.6. Високий рівень тінізації економіки 1.7. Зростання сукупного попиту в країні	– зростання попиту на м'ясопродукти – зростання витрат на ресурси – зростання витрат на зарплату – знецінення активів – засилля на ринку регіону м'ясопродуктів з Європи – цінові конкурентні переваги дрібних виробників, які працюють в тіні – сприяння зростанню обсягів виробництва і прибутковості	+ – +/- – – – +
2. Політико-правові відносини	2.1. Зміцнення змішаної економічної системи 2.2. Вдосконалення форм власності і розподільчих відносин 2.3. Вдосконалення політичної системи 2.4. Низька правова урегульованість виробництва 2.5. Лібералізація економічного життя 2.6. Політична нестабільність	– самостійність вибору – посилення конкурентної боротьби – зниження податкового тиску і зростання прибутковості – тривання вичікування інвесторів (на початку) – приплив інвестицій (пізніше) – труднощі в управлінні, можлива корупція – зростання залежності результатів господарювання від керівництва підприємством – повільне створення економічних умов прибутковості – млявість інвестиційного процесу	+ – + – + – –
3. Ефективність державного регулювання економіки	3.1. Низька ефективність фіскальної політики 3.2. Недостатній рівень грошово-кредитної політики 3.3. Зовнішньоекономічна політика країни 3.4. Низький контроль за дотриманням законів	– високі податки, відсутність держзамовлення, повільне стимулювання попиту – високі процентні ставки на кредитні ресурси – відсутність протидії передчасній інфляції – низький рівень протекціоністської політики, значна зовнішня конкуренція, труднощі з виходом на іноземні ринки	– – – –

Елементи макро-середовища	Фактори їх впливу на підприємство	Можливий прояв факторів впливу на підприємстві в стратегічному періоді	Можливості/загрози (+)/(-)
1	2	3	4
	3.5. Зловживання адміністративними регуляторами	– правовий нігілізм, труднощі менеджменту – високий рівень державних заборон і обмежень, труднощі менеджменту	– –
4. Розвиток НТП	4.1. Комерціалізація освіти і науки 4.2. Повільне зростання вітчизняних інновацій	– низька якість кадрів та їх віддача, неприйняття нового – дефіцит вітчизняних наукових розробок	– –
5. Соціальний розвиток	5.1. Висока поляризація доходів населення 5.2. Зростання соціальних вимог населення	– недостатні темпи росту попиту, а отже і виробництва – зростання соціальних витрат за рахунок інвестиційно-інноваційних	– +/-
6. Культура, ціннісні орієнтації	6.1. Звуження ціннісних орієнтацій в суспільстві 6.2. Низький рівень культури	– погіршення якісних характеристик персоналу внаслідок зниження творчості та ініціативи	–
7. Природні умови, екологія	7.1. Сприятливі природні умови 7.2. Посилення екологічних вимог	– зростання потужності сировинної зони – зростання витрат на екологію	+ +/-
8. Демографія	8.1. Погіршення демографічної ситуації	– погіршення якісних параметрів пропозиції робочої сили	–
9. Дієвість профспілок	9.1. Угодовська поведінка, низькі вимоги до роботодавців	– низькі темпи зростання соціальних вимог, отже і витрат	+/-
10. Міжнародне становище	10.1. Міжнародні конфлікти, пов'язані з переділом сфер впливу	– зростання цін на нафтопродукти – низькі можливості зовнішньоекономічної діяльності	– –
11. Форс-мажорні обставини	11.1. Можливість аварії через застаріле обладнання 11.2. Можливість пожежі та підтоплення	– відрахування коштів на ліквідацію аварійних ситуацій – зростання витрат на страхування і запобіжні заходи	– –

У наведеному прикладі аналізу макросередовища перелік його факторів та їх можливого прояву на підприємстві подано неповно. Представлено лише найсуттєвіші, щоб показати основні підходи до аналізу даного середовища.

Результатом такого аналізу є виявлення загроз підприємству, що містяться у зовнішньому середовищі і можливостей, які надає йому це середовище.

За допомогою експертів оцінюють ступінь впливу кожного фактора-загрози та реальності кожної можливості, їх градацію за важливістю. Виявляють

критичні для підприємства загрози та найбільш реальні і бажані можливості.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Ознайомитися з теоретичними відомостями та практичним прикладом.

2. На основі аналізу статистичних даних, що мають бути зібрані здобувачами вищої освіти самостійно (інформація Державної служби статистики України, галузева статистика, інформація Державної служби зайнятості, профільних міністерств та відомств тощо), зробити аналіз макроекономічного середовища за основними елементами та факторами.

Для виконання завдання необхідно:

а) розбити академічну групу студентів на міні-групи, як на попередньому занятті;

б) кожній групі обрати елемент макросередовища, для якого здійснюється аналіз основних факторів впливу на підприємство відповідної галузі (табл. 3.2);

в) розподілити фактори впливу елементів макросередовища між членами групи та здійснити їх детальний аналіз із виявленням можливостей і загроз для підприємства.

3. Презентувати результати роботи у письмовому вигляді всіма членами кожної міні-групи, представивши детальний аналіз та схему аналізу макросередовища умовного підприємства.

4. Скориставшись набутими навичками, здійснити діагностику і прогнозування макросередовища реального підприємства.

Вихідні дані

Аналіз ведеться за галузями та елементами макросередовища. Галузь обирається міні-групою із табл. 3.2, а елементи (табл. 3.1) – розподіляються між членами групи.

Таблиця 3.2 – Галузева класифікація

Міжгалузеві комплекси	Галузі (підгалузі)
1	2
Паливно-енергетичний	Паливна промисловість: – вугільна промисловість (кам'яновугільна, буровугільна); – нафтова промисловість (нафтовидобувна, нафтопереробна); – газова промисловість; – торфова промисловість
	Електроенергетика
Металургійний	Чорна металургія: – металургія повного циклу; – переробна металургія; – виробництво труб; – виробництво електросплавів;

Міжгалузеві комплекси	Галузі (підгалузі)
1	2
	– коксохімія
	Кольорова металургія
Машино-будівний	Важке машинобудування: – виробництво металургійного устаткування; – виробництво гірничо-шахтового устаткування; – виробництво підйомно-транспортного устаткування; – виробництво енергетичного устаткування
	Загальне машинобудування (виробництво промислового технологічного та будівельного обладнання): – транспортне (без автомобільного); – сільськогосподарське (без тракторного)
	Середнє машинобудування: – автомобільна промисловість; – авіаційна промисловість; – тракторобудування; – верстатобудування
	Виробництво приладів, точних машин, інструментів і механізмів
Хіміко-лісовий	Хімічна промисловість: – гірничо-хімічна; – основна хімія; – хімія органічного синтезу; – виробництво полімерних матеріалів; – хімія тонкого органічного синтезу; – побутова хімія
	Лісова промисловість: – лісогосподарська; – деревообробна; – целюлозно-паперова; – лісохімічна
Промисловість будівельних матеріалів	Цементна промисловість
	Виробництво збірного залізобетону та залізобетонних конструкцій
	Виробництво будівельної цегли
	Промисловість нерудних матеріалів
	Виробництво будівельного фаянсу і фарфору
	Виробництво м'якої покрівлі
	Виробництво віконного скла
	Легка промисловість: – текстильна промисловість; – швейна промисловість; – шкіряно-взуттєва промисловість;

Міжгалузеві комплекси	Галузі (підгалузі)
1	2
Виробництво товарів народного споживання	– хутрова підгалузь; – галантерейна промисловість
	Поліграфічна промисловість
	Медична промисловість
	Фарфоро-фаянсова промисловість
	Виробництво товарів культурно-побутового і господарського призначення
Аграрно-промисловий	Сільське господарство: – рослинництво; – тваринництво
	Харчова промисловість: – м'ясна промисловість; – молочна промисловість; – цукрова промисловість; – борошномельно-круп'яна промисловість; – консервна промисловість; – олійно-жирова промисловість; – крохмале-патокова промисловість; – виноробна промисловість
Транспортний	Залізничний транспорт
	Морський транспорт
	Річковий транспорт
	Автомобільний транспорт
	Трубопровідний транспорт: – газопровідний; – нафтопровідний
	Повітряний транспорт
	Міський пасажирський транспорт
Послуги	Ділові послуги: страхування; банківські послуги; фінансові послуги
	Торгівля
	Готелі, кафе, ресторани
	Побутове обслуговування
	Житлово-комунальні послуги
	Охорона здоров'я
	Культура, відпочинок, спорт, туризм
	Освіта
	Науково-дослідні послуги
	Телекомунікації

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4

Діагностика і прогнозування мікросередовища.

Частина 1: Оцінка рівня концентрації та інтенсивності конкуренції в галузі

Мета заняття: ознайомитися з методикою оцінювання рівня інтенсивності конкуренції в галузі та навчитися її використовувати при аналізі реальних ринків.

Основні поняття

Мікросередовище – це середовище прямого впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством: конкуренти і конкурентне середовище в цілому, покупці, постачальники, партнери, місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій, місцеві органи влади тощо.

В першу чергу підприємство відчуває безпосередній вплив з боку *галузі*, в якій працює. Вона представляє собою групу підприємств, що випускають однорідну продукцію та *конкурують* на одному ринку. Аналіз рушійних сил полягає у визначенні того, що сприяє розвитку галузі, в якому напрямку він здійснюється, як будуть змінюватися ринкові умови (на рівні техніко-економічних показників, співвідношення попиту та пропозиції, складу покупців, інтенсивності конкурентної боротьби, продукції та способів її виготовлення й іншому).

Аналіз конкурентного середовища підприємства повинен встановити, які сили визначають ступінь інтенсивності конкурентної боротьби. До них можна віднести: розміри ринку, темпи зростання ринку та стадії життєвого циклу, потужності, перешкоди для входу на ринок або виходу з нього, ціну, рівень стандартизації товарів, швидкі технологічні зміни, вимоги до розміру необхідних капіталовкладень, вертикальну інтеграцію, прибутковість галузі, економію на масштабах виробництва, швидке відновлення асортименту продукції.

Конкурентне середовище впливає на формування активної та пасивної складових конкурентоспроможності фірми: чим вище інтенсивність конкуренції (а, отже, більш агресивне конкурентне середовище), тим сильніше має бути розвинена пасивна конкурентоспроможність (для адаптації до конкурентного середовища), оскільки у організації менше можливостей для впливу на конкурентне середовище через невідповідність внутрішніх сил фірми зовнішнім впливам. Активна конкурентоспроможність потрібна фірмі для зниження інтенсивності конкуренції: якщо фірма займає велику частку ринку, то її ринкова влада буде вище (і сильніше активна конкурентоспроможність), а інтенсивність конкуренції з боку конкурентів нижча.

Для оцінювання рівня інтенсивності конкуренції в галузі в першу чергу потрібно володіти інформацією про:

- обсяги виробництва та ринкові частки основних конкурентів;
- розміри і темпи зростання ринку;
- середньогалузеву рентабельність.

В стратегічному плануванні використовуються різні методики визначення

інтенсивності конкуренції в галузі. Найбільш поширеними показниками оцінки є: чотирьохчастковий показник концентрації, індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекс Розенблюта та деякі інші.

Проаналізувати конкурентну структуру ринку дозволяє інформація про розподіл часток ринку між підприємствами. Для цього доцільно використовувати коефіцієнт концентрації та індекс Герфіндаля-Гіршмана, що характеризують перевагу на ринку того чи іншого підприємства.

З 1968 до 1984 р. Департамент юстиції США застосовував чотирьохчастковий показник концентрації, що характеризує силу конкуренції в галузі:

$$CR_4 = \frac{\sum_{i=1}^4 V_i}{V_p} \leq 0,75, \quad (4.1)$$

де V_i – обсяг продажу продукції даної асортиментної групи i -ю фірмою, $i = 1, 2, 3, 4$ (V_1 – максимальний обсяг реалізації серед підприємств галузі; V_2 – другий за розміром; V_3 – третій за розміром; V_4 – четвертий за розміром);

V_p – обсяг ринку даної асортиментної групи продукції.

При значенні CR_4 більше 0,75 вводилися обмеження на злиття фірм. Цей показник розраховувався також для 8, 20 і 50 фірм. В Україні він використовується для 4 фірм, в Німеччині, Англії, Канаді – для 3, 6 та 10 фірм.

Суттєвим недоліком коефіцієнта концентрації є те, що він не враховує загальну кількість фірм, які діють в певній галузі. До того ж він нечутливий до різних варіантів розподілу часток між конкурентами.

Цих недоліків позбавлений індекс Герфіндаля-Гіршмана (I_{HH}), що розраховується як сума квадратів ринкових часток всіх фірм галузі:

$$I_{HH} = \sum_{i=1}^n D_i^2, \quad (4.2)$$

де D_i – ринкова частка i -го підприємства, частки одиниці.

Відповідно до різних значень коефіцієнта концентрації та індексу Герфіндаля-Гіршмана виділяють три типи ринків (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Типи ринків за рівнем концентрації

№ з/п	Тип ринку	Значення CR_4 , %	Значення I_{HH}	Рівень інтенсивності конкуренції
1	Висококонцентрований	70-100	0,2-1	низький
2	Помірноконцентрований	45-70	0,1-0,2	середній
3	Низькоконцентрований	менше 45	менше 0,1	високий

Якщо показник I_{HH} більше 0,2, мова йде про низьку інтенсивність (силу) конкуренції і високу концентрацію ринку. Безпечний з точки зору монополізації ринок (I_{HH} менше 0,1 або 1000 пунктів) передбачає наявність 10 і більше конкуруючих фірм. Рівень інтенсивності конкуренції за таких умов вважається високим, якщо частка найбільшого підприємства не перевищує 31%, двох найбільших – 44, трьох – 54 і чотирьох – 63%.

Врахувати не лише частки, але і ранг фірм дозволяє обчислення індексу Розенблюта (I_r). Він визначається з використанням порядкового номеру підприємства (i), отриманого шляхом ранжування ринкових часток від максимуму до мінімуму:

$$I_r = \frac{1}{2 \cdot \sum_{i=1}^n (D_i - 1)}. \quad (4.3)$$

Максимальне значення індексу Розенблюта дорівнює одиниці (в умовах монополії), мінімальне – $1/n$ (n – кількість підприємств в галузі).

Крім розглянутих, для оцінки інтенсивності конкуренції в галузі використовують й інші показники, наприклад, індекс активності конкурентного середовища (I_{AKC}), що є інтегрованим з трьох індексів: ступеня подібності часток конкурентів ($I_{пч}$), впливу темпів зростання ринку ($I_{тр}$) та середньогалузевої рентабельності (I_p).

З практики бізнесу відомо, що існує певна критична пропорція часток двох незалежних конкурентів, коли прагнення до зміни цієї пропорції згасає. Звичайно цю пропорцію визначають як 2 до 1 і більше. З іншого боку, найбільша конкурентна активність спостерігається при наблизеній рівності ринкових часток. Тому для врахування впливу розподілу ринкових часток між конкурентами на інтенсивність конкурентної боротьби застосовують квадратичний коефіцієнт варіації, який дорівнює відношенню середньоквадратичного відхилення часток ($\sigma(D)$) до їх середньоарифметичного значення ($D_{сер}$). Чим вище квадратичний коефіцієнт варіації, тим нижче інтенсивність конкуренції та навпаки. Формули для розрахунків мають вигляд:

$$I_{пч} = 1 - \frac{\sigma(D)}{D_{сер}} \quad \text{або} \quad I_{пч} = 1 - \frac{\sqrt{\frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n (D_i - D_{сер})^2}}{D_{сер}}, \quad (4.4)$$

де $I_{пч}$ – рівень інтенсивності конкуренції на досліджуваному ринку, вимірний на основі оцінки ступеня подібності часток конкурентів;

$\frac{\sigma(D)}{D_{сер}}$ – квадратичний коефіцієнт варіації ринкових часток конкурентів.

Для оцінювання впливу темпів зростання ринку на інтенсивність конкуренції Г.Л. Азоев пропонує такий показник:

$$I_{тр} = \frac{140 - T_p}{70}, \quad (4.5)$$

де $I_{тр}$ – показник інтенсивності конкуренції, який враховує темпи зростання обсягів продажу на досліджуваному ринку;

T_p – річний темп зростання обсягів продажів на відповідному ринку, %;

140% і 70% – верхнє і нижнє граничні значення річних темпів зростання ринку, встановлені на основі дослідження практики бізнесу.

Шкала значень показника $I_{тр}$ і рівень інтенсивності конкуренції за різних темпів зростання річних обсягів реалізації продукції галузі подана в табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Оцінка значень показника $I_{тр}$ та рівня інтенсивності конкуренції за різних річних темпів зростання ринку

Показник	Річні темпи зростання ринку, %			
	70	100	120	140
Обсяги продажів	скорочуються	стабільні	зростають	швидко зростають
Значення $I_{тр}$	1	0,57	0,29	0
Інтенсивність конкуренції	дуже висока	висока	помірна	низька

Ще одним важливим економічним фактором, який визначає інтенсивність конкуренції, є середньогалузева рентабельність. Вплив цього фактора можна оцінити за допомогою формули:

$$I_p = 1 - P_p, \quad (4.6)$$

де I_p – показник інтенсивності конкуренції, який враховує рівень рентабельності ринку (P_p).

Чим вище середньогалузева рентабельність, тим меншим є тиск конкурентного середовища і, отже, нижчим є рівень інтенсивності конкуренції.

Узагальнення розглянутих показників $I_{пч}$, $I_{тр}$ та I_p здійснюється на основі середньої геометричної, що і представляє собою індекс активності конкурентного середовища:

$$I_{акс} = \sqrt[3]{I_{пч} \cdot I_{тр} \cdot I_p}, \quad 0 \leq I_{акс} \leq 1. \quad (4.7)$$

Чим вищим є значення отриманого показника, тим вищою є активність конкурентного середовища, тим більше уваги має приділити підприємство вивченню конкурентів для побудови ефективної стратегії.

Приклад оцінки ступеню інтенсивності конкуренції в галузі

На основі даних про виробництво картону основними українськими картоноробними підприємствами визначити рівень концентрації та монополізації (ступеню інтенсивності конкуренції) в галузі для обґрунтування вибору стратегії.

Таблиця 4.3 – Виробництво картону основними українськими картоноробними підприємствами*

Підприємство	Вироблено картону, т
1	2
Київський КПК	119036
Рубіжанський КТК	78732
Жидачівський ЦПК	60932
Дніпропетровська ПФ	9937
Понінківський КПК	4834
Малинська ПФ	2463
Ізмаїльський ЦКК	2050

Підприємство	Вироблено картону, т
1	2
Усього по холдингу	277984
Роганська КФ	4590
Миропільська ПФ	3179
Коломийська ПФ	2763
Львівкартонопласт	2043
Росошська ПФ	1788
Чижівська ПФ	1241
Усього	293588
Інші підприємства	14665
Разом по Україні	308253

* За даними Державної акціонерної холдингової компанії “Укрпапірпром”

На основі даних, отриманих у Державній акціонерній холдинговій компанії “Укрпапірпром”, а також матеріалів періодики, визначено, що основними виробниками картону в Україні є: ВАТ “Київській картонно-паперовий комбінат”; Рубіжанський картонно-тарний комбінат; Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат; Понінківський картонно-паперовий комбінат; Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат; Дніпропетровська паперова фабрика; Малинська паперова фабрика; Роганська картонна фабрика; Миропільська паперова фабрика та ін.

Обсяги виробництва картону в попередньому періоді склали 228760 т, середня рентабельність по українських підприємствах, які виробляють картон, становить 9%.

Розв’язок:

1. Визначимо чотирьохчастковий показник концентрації для галузі виробництва картону:

$$CR_4 = \frac{119136 + 78732 + 60932 + 9937}{308253} = \frac{268637}{308253} = 0,872.$$

Концентрація виробництва є високою (87,2%), що свідчить про низький рівень інтенсивності конкуренції.

2. Індекс Герфіндаля-Гіршмана розраховується за формулою (4.2). Для умов нашої задачі він дорівнює 0,25537. Це також свідчить про невисокий рівень інтенсивності конкуренції в галузі, про високий ступінь її монополізації.

3. Індекс Розенблюта (I_r) обчислюється за формулою (4.3). Ми розглядаємо 13 підприємств, тому мінімальне значення I_r , яке відповідає максимальній інтенсивності конкуренції, становитиме 1/13 або 0,08:

$$I_r = \frac{1}{2 \cdot 2,2641 - 1} = \frac{1}{3,5281} = 0,28 (> 0,08).$$

Отримане значення індексу Розенблюта суттєво перевищує мінімальне, що свідчить про невисокий рівень інтенсивності конкуренції серед виробників картону.

4. Визначимо індекс активності конкурентного середовища (I_{AKC}), для чого спочатку розрахуємо індекс ступеня подібності часток конкурентів за формулою (4.4).

Отримане для ринку картону значення $I_{пч} = 0,03$ відповідає низькому рів-

ню інтенсивності конкуренції.

Показник оцінки впливу темпів зростання ринку на інтенсивність конкуренції (див. формулу (4.5)) передбачає спочатку визначення T_p . Скориставшись вихідними даними, розрахуємо річний темп зростання обсягів продажів на ринку картону:

$$T_p = \frac{308253}{228760} \cdot 100\% = 135\% ;$$

$$I_{тр} = \frac{140 - 135}{70} = 0,08 .$$

Отримане значення $I_{тр}$ наближене до нуля, що вказує на низький рівень інтенсивності конкуренції на ринку картону (див. табл. 4.2).

Вплив рівня середньогалузевої рентабельності на інтенсивність конкуренції можна оцінити за допомогою формули (4.6):

$$I_p = 1 - 0,09 = 0,91 .$$

Розраховане значення свідчить, що такий фактор, як низька рентабельність, сприяє підвищенню інтенсивності конкуренції серед картоноробних підприємств.

Узагальнення часткових показників $I_{пч}$, $I_{тр}$ та I_p здійснимо за допомогою формули (4.7):

$$U_k = \sqrt[3]{0,03 \cdot 0,08 \cdot 0,91} = \sqrt[3]{0,002184} = 0,13 .$$

Отже, узагальнена оцінка активності конкурентного середовища українських виробників картону дозволила виявити низький рівень інтенсивності конкуренції в цій галузі.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Ознайомитися з теоретичними відомостями та практичним прикладом.
2. Обрати підприємство на власний розсуд, визначити, до якої галузі воно відноситься.
3. Зібрати дані щодо обсягів реалізації продукції в галузі у поточному та попередньому році, середньогалузевого рівня рентабельності.
4. На основі запропонованої методики визначити ступінь інтенсивності конкуренції в галузі з метою подальшого використання отриманих результатів у виборі стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5

Діагностика і прогнозування мікросередовища.

Частина 2: Діагностика конкурентного середовища підприємства

Мета заняття: ознайомитися з методикою оцінки конкурентного середовища підприємства та побудови профілю галузі, навчитися використовувати її при аналізі реальних ринків і підприємств.

Основні поняття

Маючи уявлення про будову ринку (галузі), на якому працює підприємство, що визначається ступенем інтенсивності конкуренції на ньому (див. практичне заняття №4), можна переходити до наступного кроку – **експертної діагностики конкурентного середовища**, що передбачає проходження таких **етапів**:

1. Визначення та оцінювання основних характеристик ринку продукту (послуги), на якому працює або планує діяти підприємство.
2. Визначення конкурентних сил, що діють у галузі, та їхнього впливу на ситуацію в галузі.
3. Виявлення факторів (або сил), що визначають рівень конкуренції на ринку та ознаки їхнього прояву, характер змін у структурі конкурентних сил.
4. Визначення підприємства з найсильнішими та найслабшими конкурентними позиціями.
5. Прогнозування найбільш імовірних кроків стратегічних конкурентів.
6. Встановлення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі.
7. Прийняття остаточного рішення щодо привабливості галузі найближчим часом і в довгостроковій перспективі.

Загальні уявлення про найближчих конкурентів можна одержати на основі вивчення даних про їхнє положення в галузі, про стратегічні цілі, звертаючись до їхніх дій у недалекому минулому і на основі аналізу основних підходів до ведення конкурентної боротьби. Цілі і стратегії конкурентів можна класифікувати за такими ознаками:

- масштаб конкуренції (місцева, регіональна, національна, міжнародна, світова);
- стратегічні наміри (бути домінуючим лідером, витіснити нинішнього лідера в галузі з його позицій, бути в числі лідерів галузі, утримати позиції, просто вижити);
- цілі стосовно досягнення певної частки на ринку (агресивна експансія за рахунок придбання інших фірм, експансія за рахунок внутрішнього зростання, утримання існуючої частки ринку);
- конкурентна позиція (сильнішає, добре захищена, компанія намагається змінити своє положення на ринку);
- тип стратегії (наступальна, оборонна, агресивна стратегія з високим рівнем ризику);
- конкурентні стратегії (лідерство за витратами, фокусування на ринковій ніші, диференціація продукції).

Для визначення фірм-конкурентів достатньо використовувати для аналізу

наведені вище класифікаційні ознаки і карту стратегічних груп.

Стратегічна група конкурентів (СГК) – це певна кількість підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами. Підприємства опиняються в одній і тій самій стратегічній групі, якщо вони відповідають принаймні одній із зазначених вимог:

- близька структура асортименту продукції;
- використання однієї системи розподілу;
- однакові тип і ступінь вертикальної інтеграції;
- пропонування покупцям аналогічних послуг і технічної допомоги в експлуатації;
- спрямованість на одних і тих самих замовників;
- задоволення попиту покупців, що потребують однакових особливостей у виробках;
- використання одних і тих самих прийомів реклами у засобах масової інформації;
- застосування ідентичних технологічних підходів до виготовлення та обслуговування продуктів (або надання послуг);
- робота в одному інтервалі параметрів “ціна – якість”;
- наявність ідентичних стратегічних орієнтирів та механізмів їх досягнення;
- однакова поведінка на ринку.

Чим ближчими є параметри у підприємств-конкурентів, частіше зустрічаються ті самі конкурентні переваги, тим ретельніше слід вивчати їхню діяльність, оскільки саме вони є основними конкурентами, що входять до однієї стратегічної групи. Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп.

Аналіз стратегічних груп виконується за допомогою так званих “карт стратегічних груп галузі” в такій послідовності:

1. Обирають найсуттєвіші характеристики продуктів або підприємств галузі (згідно з метою аналізу). Виокремлюють два з них.

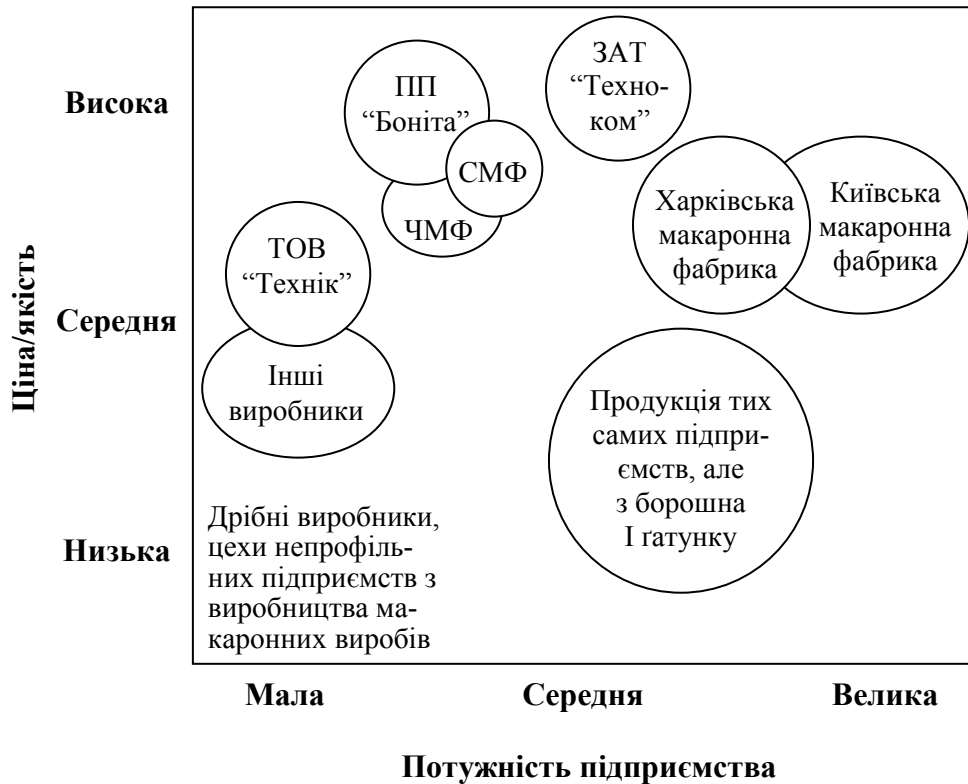
2. Складають матрицю-карту з цими двома характеристиками. Важливо, щоб вони не корелювали одна з одною.

3. Розраховують обрані характеристики за продуктом або підприємством, після чого продукти або підприємства розміщують на “карті” (рис. 5.1).

4. Об’єкти, що опинилися близько один до одного, об’єднують в одну стратегічну групу.

5. Навколо кожної стратегічної групи малюють коло. Доцільно, щоб загальний обсяг продажу підприємств стратегічної групи в галузі був пропорційний розміру радіусу кола.

За картами визначають перелік СГК, а також склад організацій в групі та їхні позиції. Найсильніша конкуренція відбувається між фірмами, які належать до однієї групи. Збільшення кількості СГК в галузі, особливо розміщених близько одна до одної, також сприяє зростанню конкуренції між ними. У межах виділених СГК інтенсивність конкуренції може бути різною, залежно від кількості конкурентів, однорідності вироблених товарів, наявності вхідних і вихідних бар’єрів, зрілості й насиченості ринків тощо.



Примітка. Розміри кола приблизно відбивають частку ринку, що обслуговується окремою стратегічною групою

Рисунок 5.1 – Приклад карти стратегічних груп конкурентів

Аналіз СГК допомагає, перш за все, глибше зрозуміти сутність конкурентної боротьби. Часто конкурентні сили позитивно впливають на одні СГК і завдають шкоди іншим. Організації СГК, які відчують на собі негативний вплив, намагаються переміститись у групу, яка займає вигіднішу позицію. Результативність такого переміщення залежить від того, високими чи низькими є бар'єри входження в обрану СГК. Спроби конкурентів увійти в нову групу завжди зумовлюють високу інтенсивність конкуренції.

Спрощену схему аналізу конкурентів, що широко використовується в західній літературі наведено на рис. 5.2. Відповіді на ці запитання можна дістати, якщо проводити поглиблений аналіз конкурентів, які опинилися всередині однієї "стратегічної групи".

Розрахунок матриці конкурентного профілю ведеться в такій послідовності:

- 1) визначаються ключові фактори успіху у відповідній сфері бізнесу;
- 2) кожному з ключових факторів успіху надається певний ваговий коефіцієнт, який характеризує важливість відповідного ключового фактора;
- 3) складається список головних конкурентів та визначається рейтинг кожного конкурента щодо кожного ключового фактора успіху.

Множенням вагового коефіцієнта на встановлений рейтинг визначають загальну оцінку кожного ключового фактора успіху. Сума одержаних загальних оцінок за всією сукупністю ключових факторів успіху уможлиблює визначення конкурентної позиції власної фірми у порівнянні з головними конкурентами.

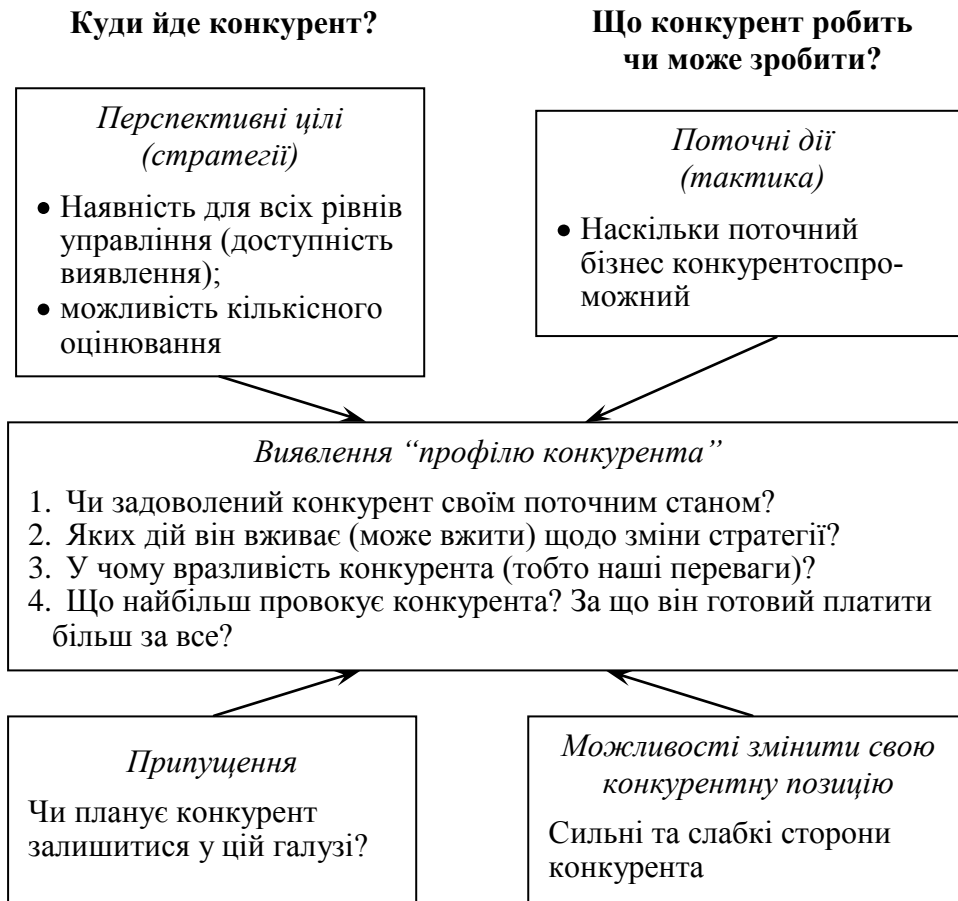


Рисунок 5.2 – Схема аналізу профілю конкурента

Розрахунки матриці конкурентного профілю дають змогу також виділити серед конкурентів найсильніших і найслабших, тобто вказують на приклади успішного та помилкового підходів до організації бізнесу у відповідній сфері.

Визначити, які фірми є найбільш ефективними на даний момент, звичайно не важко. Але основне питання полягає в тому, чи можна буде знайти в майбутньому успішно діючу сьогодні фірму на карті бізнесу, яким вона займається. Тому при визначенні позиції конкурента щодо завоювання ринку необхідно оцінити його потенційні можливості діяти краще чи гірше, ніж інші фірми. Чим точніше визначені позиції конкурентів на ринку, тим точніше можна передбачати їх майбутні кроки. Це найбільш корисна частина аналізу діяльності найближчих конкурентів.

Приклад оцінки конкурентного середовища підприємства

Побудувати карти стратегічних груп конкурентів підприємства “Coca-Cola Beverages Ukraine” у сфері виробництва та продажу безалкогольних напоїв. Визначити, до якої СГК входить підприємство.

На основі показників, наведених у табл. 5.1, оцінити конкурентне середовище підприємства “Coca-Cola Beverages Ukraine” та побудувати профіль галузі безалкогольних напоїв.

Таблиця 5.1 – Показники конкурентного середовища “Coca-Cola Beverages Ukraine”

Показник	Вагомість показника	Оцінки, балів			
		“Coca-Cola”	“Оболонь”	“Росинка”	“PepsiCo”
Якість	0,13	5	4	4	5
Ціна	0,2	5	3	3	5
Широта асортименту	0,05	4	4	3	2
Обсяги реалізації	0,1	5	4	3	3
Частка ринку	0,17	5	4	2	3
Ступінь оновлення продукції	0,05	4	2	3	3
Наявність власних ексклюзивних видів продукції	0,07	5	2	2	4
Рекламний бюджет	0,05	5	3	2	4
Рівень впізнання споживачами торгової марки	0,08	5	3	3	5
Унікальність власних технологій	0,03	5	2	2	4
Незалежність від іноземних інвесторів	0,07	2	4	3	2

Розв’язок:

Для побудови карт стратегічних груп конкурентів підприємства “Coca-Cola Beverages Ukraine” у сфері виробництва та продажу безалкогольних напоїв візьмемо діяльність таких найбільших підприємств у даній галузі в Україні, як:

1. “Coca-Cola Beverages Ukraine”.
2. ПрАТ “Оболонь”.
3. ТОВ “Росинка”.
4. ПрАТ “Ерлан”.
5. ВФ “Панда”.
6. ВТМ “Премія”.

7. ВАТ “Вініфрут”.
8. ПрАТ “Добра вода”.
9. ВАТ “ОКЗДХ”.
10. “PepsiCo Україна”.

Побудуємо карти стратегічних груп конкурентів за різними параметрами (рис. 5.3, рис. 5.4, рис. 5.5).

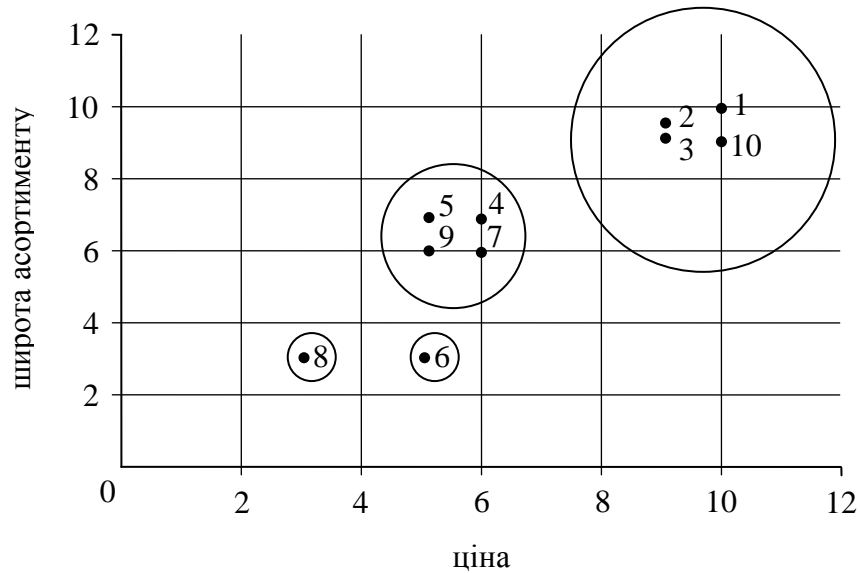


Рисунок 5.3 – Карта стратегічних груп конкурентів за параметрами широта асортименту – ціна

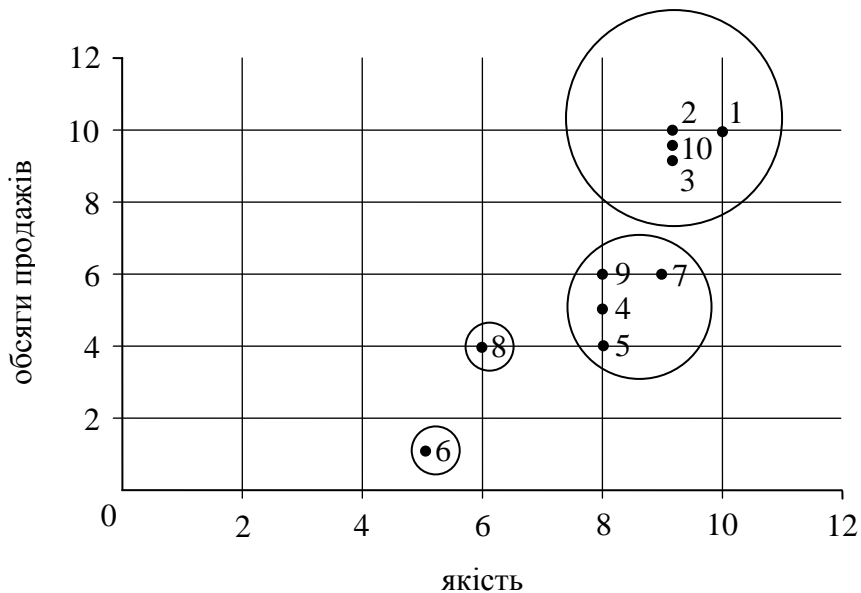


Рисунок 5.4 – Карта стратегічних груп конкурентів за параметрами обсяги продажів – якість

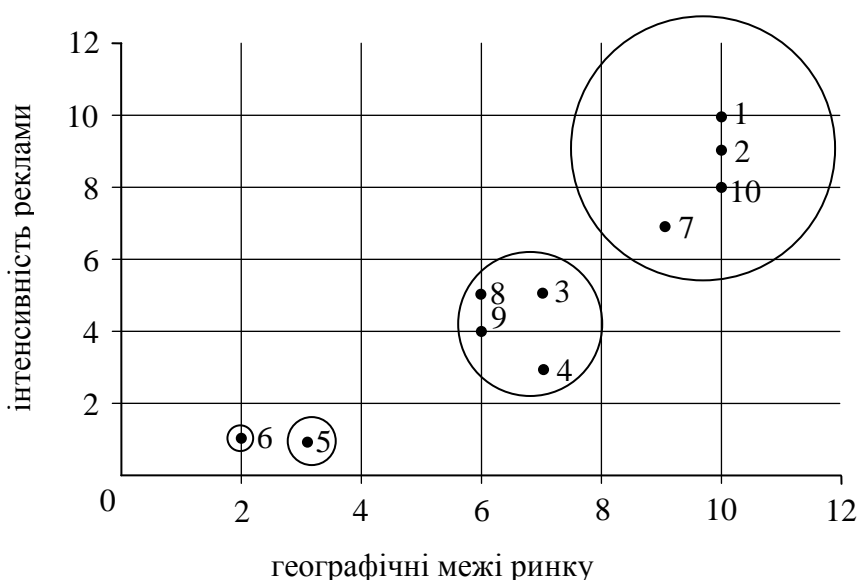


Рисунок 5.5 – Карта стратегічних груп конкурентів за параметрами інтенсивність реклами – географічні межі ринку

З даних карт стратегічних груп конкурентів можна побачити, що основними конкурентами підприємства “Coca-Cola Beverages Ukraine”, які входять з ним до однієї стратегічної групи, є ПрАТ “Оболонь”, ТОВ “Росинка”, “PepsiCo Україна”.

З метою дослідження конкурентоспроможності підприємства “Coca-Cola Beverages Ukraine” проведемо аналіз сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентами та побудуємо профіль конкурентів. Результати такого аналізу представлені у таблиці 5.2.

Таблиця 5.2 – Профіль підприємств-виробників безалкогольних напоїв

Показник	Вага	Оцінки, балів				
		1	2	3	4	5
Якість	0,13					
Ціна	0,2					
Широта асортименту	0,05					
Обсяги реалізації	0,1					
Частка ринку	0,17					
Ступінь оновлення продукції	0,05					
Наявність власних ексклюзивних видів продукції	0,07					
Рекламний бюджет	0,05					
Рівень впізнання споживачами торгової марки	0,08					
Унікальність власних технологій	0,03					
Незалежність від іноземних інвесторів	0,07					

— Кока-кола - - - - - Оболонь - - - - - Росинка Пепсі

Виходячи з побудованого профілю можна розрахувати зважені оцінки для кожного підприємства за формулою:

$$ZO = \sum p_i \cdot w_i, \quad (5.1)$$

де ZO – зважена оцінка підприємства;

p_i – оцінка фактору;

w_i – вага фактору.

Отже,

$$ZO_{\text{Coca-Cola}} = 5 \cdot 0,13 + 5 \cdot 0,2 + 4 \cdot 0,05 + 5 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,17 + 4 \cdot 0,05 + 5 \cdot 0,07 + 5 \cdot 0,05 + 5 \cdot 0,08 + 5 \cdot 0,03 + 2 \cdot 0,07 = 4,69;$$

$$ZO_{\text{Оболонь}} = 4 \cdot 0,13 + 3 \cdot 0,2 + 4 \cdot 0,05 + 4 \cdot 0,1 + 4 \cdot 0,17 + 2 \cdot 0,05 + 2 \cdot 0,07 + 3 \cdot 0,05 + 3 \cdot 0,08 + 2 \cdot 0,03 + 4 \cdot 0,07 = 3,37;$$

$$ZO_{\text{Росинка}} = 4 \cdot 0,13 + 3 \cdot 0,2 + 3 \cdot 0,05 + 3 \cdot 0,1 + 2 \cdot 0,17 + 3 \cdot 0,05 + 2 \cdot 0,07 + 2 \cdot 0,05 + 3 \cdot 0,08 + 2 \cdot 0,03 + 3 \cdot 0,07 = 2,81;$$

$$ZO_{\text{PepsiCo}} = 5 \cdot 0,13 + 5 \cdot 0,2 + 2 \cdot 0,05 + 3 \cdot 0,1 + 3 \cdot 0,17 + 3 \cdot 0,05 + 4 \cdot 0,07 + 4 \cdot 0,05 + 5 \cdot 0,08 + 4 \cdot 0,03 + 2 \cdot 0,07 = 3,85.$$

За кожним фактором оцінка вище середньоринкової може розглядатися як сила, нижче середньоринкової – як слабкість. У даному випадку зважена оцінка “Coca-Cola Beverages Ukraine” становить $ZO_{\text{Coca-Cola}} = 4,69$. Серед зазначених конкурентів це значення знаходиться на першому місці.

Для доповнення результатів слід визначити “абсолютну” конкурентну силу. “Абсолютна” конкурентна сила знаходиться шляхом зіставлення оцінок даної фірми та її найбільш небезпечного конкурента. Оскільки за кожним фактором на ринку може бути свій лідер, то зіставлення здійснюється не з конкретним найбільш небезпечним конкурентом, а з “ідеальним”:

$$ZO_{\text{абс}} = \sum w_i \cdot (p_i - p_{i_{\text{max}}}), \quad (5.2)$$

де $p_{i_{\text{max}}}$ – найвища оцінка серед всіх конкурентів за i -м фактором.

Ті фактори, за якими значення в дужках виявляється додатним, представляють собою “головні переваги” фірми, тобто її конкурентні переваги. Додатне значення $ZO_{\text{абс}}$ говорить про те, що сил у фірми більше, ніж слабких сторін. Зіставимо конкурентну силу Coca-Cola Beverages Ukraine з “ідеальним” конкурентом (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 – Зіставлення конкурентної сили “Coca-Cola Beverages Ukraine” з “ідеальним” конкурентом

Фактори конкурентоздатності	Оцінка (1-5 балів)				
	Оболонь	Росинка	PepsiCo	Конкурентна сила Coca-Cola Beverages Ukraine	
				звичайна	абсолютна
1	2	3	4	5	6
Якість	0,52	0,52	0,65	0,65	0
Ціна	0,60	0,60	1,00	1,00	0

Фактори конкурентоздатності	Оцінка (1-5 балів)				
	Обо- лонь	Росинка	PepsiCo	Конкурентна сила Coca-Cola Beverages Ukraine	
				звичайна	абсолютна
1	2	3	4	5	6
Широта асортименту	0,20	0,15	0,10	0,20	0
Обсяги реалізації	0,40	0,30	0,30	0,50	+0,10
Частка ринку	0,68	0,34	0,51	0,85	+0,17
Ступінь оновлення продукції	0,10	0,15	0,15	0,20	+0,05
Наявність власних ексклюзивних видів продукції	0,14	0,14	0,28	0,35	+0,07
Рекламний бюджет	0,15	0,10	0,20	0,25	+0,05
Рівень впізнання споживачами торгової марки	0,24	0,24	0,40	0,40	0
Унікальність власних технологій	0,06	0,06	0,12	0,15	+0,03
Незалежність від іноземних інвесторів	0,28	0,21	0,14	0,14	-0,14
Сумарна оцінка	3,37	2,81	3,85	4,69	+0,33

З таблиці можна побачити, що абсолютні конкурентні позиції “Coca-Cola Beverages Ukraine” є вищими, ніж у всіх конкурентів (крім незалежності від іноземних інвесторів, де фірма переваги не має). Зокрема, перевагу над основним конкурентом – компанією “PepsiCo” – підприємство “Coca-Cola Beverages Ukraine” отримало завдяки ширшому асортименту, обсягам реалізації та частці ринку, а також високому ступеню оновлення продукції, наявності власних ексклюзивних видів продукції, рекламному бюджету та унікальності власних технологій.

Завдання для самостійного опрацювання

Завдання 1

На основі даних, наведених у таблиці 5.4, провести аналіз конкурентного середовища підприємства за методом бального оцінювання з урахуванням вагомості показників та побудувати профіль галузі. Виявити потенційного конкурента для фірми А.

Таблиця 5.4 – Показники конкурентного середовища підприємства

Показник	Вагомість показника	Кількість балів		
		Фірма А (власна фірма)	Фірма Б	Фірма В
1	2	3	4	5
1. Зміна цін на продукцію	0,05	3	2	3

Показник	Вагомість показника	Кількість балів		
		Фірма А (власна фірма)	Фірма Б	Фірма В
1	2	3	4	5
2. Асортимент продукції	0,05	8	6	9
3. Якість продукції	0,2	7	7	6
4. Імідж товару	0,05	7	5	7
5. Стимулювання збуту	0,05	6	4	5
6. Мобільність у задоволенні потреб споживачів	0,05	5	4	5
7. Наявність розгалуженої дистрибуторської мережі	0,2	6	7	8
8. Ділова репутація	0,1	6	5	6
9. Організаційна ефективність	0,05	5	4	5
10. Виконання індивідуальних замовлень споживачів	0,2	4	4	5

Визначити “абсолютну” конкурентну силу фірми А. Зробити висновки.

Завдання 2

1. Обрати одне з реальних підприємств, що працюють на регіональному або національному ринку, визначити його основних конкурентів.

2. Побудувати карти стратегічних груп конкурентів обраного підприємства за різними групами параметрів.

3. На основі розглянутої вище методики провести аналіз сильних і слабких сторін підприємства у порівнянні з конкурентами та побудувати профіль конкурентів.

4. Виходячи з побудованого профілю, розрахувати зважені оцінки для кожного підприємства.

5. Визначити “абсолютну” конкурентну силу підприємства.

6. Оцінити потенційні можливості найбільш небезпечного конкурента обраного підприємства.

7. Зробити висновки.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6

Діагностика і прогнозування мікросередовища.

Частина 3: Вивчення споживачів, посередників, постачальників

Мета заняття: ознайомитися з основними напрямками і особливостями вивчення споживачів, посередників і постачальників підприємства.

Основні поняття

Крім досліджень загального стану ринку, його тенденцій, формування на цій основі сценарію майбутнього, важливе значення має дослідження таких ключових суб'єктів ринку як споживачі. При цьому увага акцентується на кінцевих споживачах – домашніх господарствах. Промисловий маркетинг у цьому плані дещо простіший – склад споживачів досить чітко окреслений, споживачькі переваги більш стійкі, нюансів поведінки у різних представників цієї групи споживачів менше.

До **основних методів** досліджень індивідуальних споживачів відносять такі:

1. Спостереження за поведінкою споживачів. Цей метод отримання інформації щодо споживачів передбачає знаходження дослідника в їх середовищі, спостереження за тим, як приймаються споживачькі рішення, які оцінки при цьому висловлюються.

Так, відкриття нового магазину – це завжди певний ризик, це, як правило, певна напруга для власників та менеджерів – як сприйматимуть споживачі новий магазин, наскільки він задовольнить їх, наскільки він виявиться зручним для споживачів, чи будуть вони задоволені асортиментом, обслуговуванням, цінами тощо. Уважний спостерігач може виявити чимало цікавого та корисного щодо особливостей споживачького сприйняття даного магазину. Таким спостерігачем може бути й кваліфікований продавець.

2. Проведення фокус-групи. Фокус-група – це група споживачів певного товару. З нею працює спеціаліст-маркетолог, який шляхом проведення бесіди з членами групи намагається з'ясувати їх думку про товари – функціональні якості, їх пріоритетність, дизайн, способи та умови реалізації, про те, як проводяться порівняння споживачами конкуруючих товарів.

Наприклад, фірма, яка продає риболовецьке знаряддя, може організувати фокус-групу за допомогою якоїсь організації, що об'єднує шанувальників рибної ловлі. Маркетинговий успіх використання методу фокус-групи залежить від того, як підібрано склад групи, наскільки вмілим є її керівник.

3. Кабінетні дослідження. Їхньою метою є формування загальних уявлень про різні проблеми та аспекти маркетингової діяльності, поведінку суб'єктів ринку. Інформація для таких досліджень отримується через проведення цілеспрямованих експериментів, опитувань і спостережень за кон'юнктурою ринку, тенденціями його розвитку, станом конкурентного середовища і т.п. Для здобуття інформації використовуються також офіційні друковані видання, інформаційні бази даних підприємств тощо. У процесі кабінетних досліджень висококваліфікованими експертами широко використовуються методи економічного аналізу.

4. Польові дослідження. Їхньою метою є отримання не загальних, як у попередньому випадку, а конкретних уявлень про різні проблеми та аспекти маркетингової діяльності, поведінку суб'єктів ринку. Інформація для таких досліджень отримується завдяки проведенню цілеспрямованих опитувань, спостережень та експериментів. Для обробки інформації, отримання відповідних висновків також часто вдаються до методів економічного аналізу.

Найбільш корисними результатами в цьому плані можуть бути такі. По-перше, отримання фактичних цифрових даних про покупки, здійснені споживачами. У косметичному магазині продаються десятки видів туалетної води. Які з них краще продаються? Цифри нададуть конкретну інформацію про реальні споживацькі переваги. По-друге, важливе значення має формування узагальненого портрету споживача – вік, стать, рід діяльності, регулярність покупок, звички, освіта та ін. Ця інформація допомагає у правильній побудові комунікацій (зміст та форма звернення, вибір каналу комунікації), у проведенні моніторингу товарної політики компанії (оцінка споживачами пріоритетності властивостей товару, дизайну та інших компонентів). По-третє, збирання даних про споживачів може бути важливим для активізації просування товарів шляхом звернення безпосередньо до споживача. Наприклад, у практиці готелю “Інтурист” можна знайти приклади поштових персональних звернень до тих, хто вже відпочивав у готелі, з пропозицією приїхати в період “низького сезону” та отримати 5-10% знижки від чинного тарифу.

5. Метод пробного продажу (пілотні дослідження). Використовується за браком повної інформації або за неможливості її збирання та узагальнення. Цей метод поєднує конкретні маркетингові дії (збут продукції, рекламування, зміна рівня цін) з досліджуванням процесів і їхніх результатів за відомим принципом “спроб і помилок”.

6. Панельні дослідження проводяться на підставі регулярного спілкування з визначеною (завжди тією самою) групою споживачів, що робить можливим аналіз стану та динаміки їхніх запитів, мотивацій, ставлень тощо.

7. Проведення експерименту. Експеримент є активною формою дослідження – його проведення передбачає певний вплив на об'єкт дослідження. Тобто задається певний імпульс, а потім оцінюється те, як на нього реагує споживач. Очевидно, що власне експерименту передуює виникнення якоїсь ідеї (гіпотези). І сам експеримент є способом практичної перевірки ідеї.

В економічній сфері неможливо проводити лабораторні експерименти. Будь-які експерименти в економіці – це режим “live” (“наживо”). Тому експеримент як метод маркетингових досліджень – це по суті практична апробація якоїсь маркетингової ідеї. Наприклад, визначається проблема та мета – підвищити попит на послуги фірми-перевізника пасажирів автобусами територією України. Потім вводиться новий фактор, реальне використання якого може (як передбачається) підвищити попит на вказані послуги. Таким фактором є, наприклад, організація харчування пасажирів, які перебувають у дорозі чотири та більше години. Автори ідеї сподіваються на успіх. Експеримент, який проводиться на окремих маршрутах, що обслуговуються фірмою, покаже, чи буде досягнута мета, якою мірою. Або інший приклад: розробники створили мобільний телевізор. Технічне рішення знайдене. Але чи потрібен такий товар споживачам? Отримання відповіді на це питання потребує проведення спеціального експерименту, пов'язаного з пробним використанням цієї товарної новинки. Слід зазначити, що досить поширеним у маркетингу є проведення експериментальних досліджень ефективності рекламної діяльності.

8. Ділові контакти. Метод передбачає спілкування з представниками інших підприємств чи зі споживачами під час виставок, ярмарок, презентацій, дружніх зустрічей тощо.

Отже, результати маркетингових досліджень споживачів – це не лише готові відповіді на питання, що і як потрібно робити для завоювання сердець споживачів, але й важливий “робочий” матеріал для менеджерів компанії – саме вони повинні прокладати правильний ринковий курс для своєї компанії.

Вивчення споживачів проводиться за такими напрямками:

- вивчення ставлення споживачів до фірми;
- вивчення ставлення споживачів до певної марки товару;
- вивчення рівня задоволеності споживачів;
- вивчення прихильності споживачів до торгової марки;
- вивчення намірів споживачів;
- вивчення процесу прийняття рішень про купівлю;
- вивчення поведінки під час та після купівлі;
- вивчення мотивацій споживачів;
- сегментування ринку за групами споживачів.

Для вивчення **ставлення споживачів до фірми** розробляється система оціночних критеріїв, формується репрезентативна вибірка клієнтів фірми, серед яких проводиться анкетування з метою оцінювання рівня досягнення фірмою кожного з наведених критеріїв.

Існує кілька підходів до вимірювання *ставлення*:

- запитання респондентам “Вам подобається товар цієї марки чи ні?”
При цьому використовується лише два варіанти відповіді: “Так” чи “Ні”;
- використання шкал з метою визначення ступеню ставлення, наприклад, шкали з полярними твердженнями “товар цієї марки мені подобається” – “товар цієї марки мені не подобається” чи інші шкали;
- ставлення респондентів визначається як відсоток “голосів” респондентів, які поставили марку на I, II, III місце.

Вивчення ставлення споживачів до певної марки товару.

Ставлення можна розкласти на три компоненти:

- *пізнавальне* – поінформованість споживачів щодо товару або даної марки, їх основних характеристик тощо;
- *емоційне* – оцінка товару: подобається чи ні;
- *вольове* – купівля товару.

Спочатку вивчають поінформованість споживачів щодо даної марки. Для цього вивчається три *типи відомості марки*:

- *відомість впізнання*;
- *відомість пригадування* (здатність пригадати певну марку);
- *пріоритетна відомість* – марка, яка називається першою, коли споживача просять пригадати відомі йому марки певного товару.

Визначення рівня задоволеності споживачів завжди має бути в центрі уваги керівництва фірми. Для цього оцінюють задоволеність за кожним атрибутом і його важливість (за десятибальною шкалою), а також замірюють наміри споживачів здійснити повторно купівлю.

Зіставлення важливості кожного атрибута і оцінок ступеня присутності

атрибути в товарі дають змогу отримати важливу інформацію – чи відповідає якість запропонованого товару очікуванням клієнта, і визначити напрямки вдосконалення тих характеристик, які є дуже важливими для споживача і за якими певна марка отримала низькі оцінки.

Вивчення прихильності споживачів до торгової марки дає змогу спрогнозувати частку ринку, яка базується на визначенні лояльності споживачів до певної торгової марки.

При **вивченні намірів споживачів** виділяють 2 рівні: загальний і рівень певної товарної категорії. З метою визначення намірів споживачів купити той чи інший товар (рівень певної товарної категорії) можуть бути проведені опитування споживачів щодо їхніх планів здійснити купівлю певного товару. В результаті досліджень існує реальна можливість визначити, скільки товарів (телевізорів, холодильників, пральних машин тощо) мають намір придбати українці протягом наступного періоду.

Для вивчення наміру здійснити покупку можуть бути використані запитання такого типу: “Чи плануєте Ви бо члени Вашої родини придбати пральну машину в наступні 6 місяців?” Розподіл оцінок варіантів відповідей може мати вигляд:

У жодному разі	Малоймовірно	Ймовірно	Велика ймовірність	Дуже ймовірно	Переконаний
0	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0

Вивчення поведінки споживачів під час і після купівлі. Схематично вивчення поведінки споживачів базується на пошуку відповідей на питання: “Що купується?”, “Скільки?” (обсяг купівель), “Як?” (способи купівель і варіанти застосування товару), “Де?” (купується, споживається, зберігається), “Коли?” і “Хто?”.

Вивчення мотивацій споживачів дає змогу визначити, якими саме мотивами керуються споживачі, вибираючи той чи інший товар. Ця інформація використовується для визначення характеристик, якими має бути наділений новий товар, які з них слід удосконалювати, якими має бути рівень цін на товар, які рекламні аргументи використовувати під час рекламування товару.

Отримання найбільш повної інформації про споживачів, їх уподобання, наміри тощо дає змогу виробнику **сегментувати ринок за групами споживачів.**

Безпосередньому проведенню аналізу споживачів передують розробка форм для проведення досліджень – форм для реєстрації спостережень, анкети для проведення опитувань тощо.

В анкетах використовується два типи запитань:

– *закриті* – коли респондент вибирає одну із запропонованих відповідей (“Ви користуєтесь послугами мобільного зв’язку?” Так Ні);

– *відкриті* – респондент дає відповідь своїми словами (“Чому Ви зупинили вибір саме на цьому оператору мобільного зв’язку?”).

Щоб виміряти суб’єктивні характеристики, такі як ставлення до фірми, певної марки товару, смаки тощо використовують різного роду шкали:

- *шкала найменувань* – ставить у відповідність певним об’єктам лише їхню назву (наприклад: “Якою зубною пастою Ви зазвичай користуєтесь?” Варіанти відповідей: “Colgate”, “Blend-a-med”, “Lacalut”, “Splat”, “Sensodyne”, “Свій варіант відповіді”. Або: “Який з перелічених варіантів описує ваше основне заняття?” Варіанти відповідей: службовець, підприємець, студент, пенсіонер, домогосподарка);
- *шкала порядку* дає змогу проранжувати респондентів та їхні відповіді і вказує лише на відносну різницю між об’єктами (наприклад: “Проранжуйте зубні пасти за їхньою ефективністю від 1 – найбільш ефективна до 5 – найменш ефективна” потім – назви зубних паст);
- *шкала Лайкерта* дає змогу вивчити ступінь згоди або незгоди респондентів з певними висловлюваннями:

Твердження	Повністю згоден	Згоден	Важко сказати	Не згоден
Жодна паста не здатна побороти карієс	1	2	3	4

- *семантичний диференціал* – шкала, яка має серію біполярних (протилежних) визначень, що характеризують властивості об’єкта. Наприклад:

Зубна паста X:

Дорога	— — — — —	Дешева
Має неприємний смак	— — — — —	Має приємний смак

Рекомендації щодо складання анкет

1. Анкета складається з трьох частин:

- *вступу*, в якому визначається мета маркетингового дослідження, наводяться інструкції щодо заповнення анкети, інформація стосовно того, яку користь отримає респондент, взявши участь в опитуванні;
- *основної частини*, яка безпосередньо стосується проблеми, що розглядається. Під час складання анкети визначають, які типи запитань мають бути використані: відкриті чи закриті, запитання зі шкалою відповідей тощо;
- *даних про респондента* – вік, стать, належність до певного класу, сімейний стан тощо. Рекомендується цей розділ наводити наприкінці анкети, щоб не перешкоджати бажанню респондента брати участь в опитуванні, враховуючи персональний характер деяких запитань, наприклад, вік, дохід тощо.

2. Запитання мають бути:

- короткими, зрозумілими, такими що не припускають різних тлумачень їхньої суті;
- сконцентрованими на якійсь одній проблемі;
- сформульовані з використанням загальноприйнятої, зрозумілої рес-

понденту термінології;

- згруповані у блоки згідно з логікою дослідження;
- складні запитання, які вимагають особливого зосередження та зусиль, а також запитання з використанням спеціальних шкал слід розмістити всередині або наприкінці анкети.

3. Під час складання анкети слід уникати:

- зайвих запитань;
- формулювання в одному реченні двох запитань. Наприклад, запитання “Оцініть надійність і зручність у використанні вашого мобільного зв’язку” слід розбити на два, оскільки відповіді на першу і другу половину можуть не збігатися;
- подвійного заперечення (“Чи не вважаєте Ви, що не варто ...”);
- питань, які розраховані на точну відповідь щодо віку, доходу. Замість цього мають бути використані інтервали, наприклад,

Ваш вік:

16-20

21-30 і т.д.

Вивчення посередників передбачає аналіз:

- охоплення ринку;
- потенціалу торгового посередника;
- збутової мережі;
- фінансової стабільності;
- репутації посередника;
- інфраструктури ринку збуту тощо.

Кінцева *мета* вивчення посередників – вибір на основі об’єктивних даних посередника, який зможе надати фірмі найбільш ефективну комерційну підтримку.

Вивчення постачальників пов’язане з аналізом:

- якості продукції постачальника;
- цін на продукцію;
- умов постачання;
- можливості надання кредиту;
- оперативності постачання;
- репутації постачальника;
- можливих обсягів поставок тощо.

Вплив постачальників на підприємство достатньо суттєвий. Ціна, якість їхньої продукції, умови постачання, дисципліна поставок, експлуатаційні витрати безпосередньо позначаються на собівартості, а, отже, і на прибутках підприємства, на його конкурентоздатності. Найважливіше – не потрапляти в економічну залежність від постачальників, співпрацюючи лише з одним із них.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Ознайомитися з теоретичними відомостями.

2. Зробити аналіз споживачів. Для виконання завдання необхідно:

а) розбити академічну групу студентів на міні-групи;

б) поділити утворені групи на два табори: “споживачі” та “виробники”;

в) “виробники” презентують “споживачам” свій товар (будь-який виріб, що є в наявності або запропонований для заняття викладачем) і анкету, що містить питання, відповіді на які необхідні для дослідження ставлення споживача до:

– товару;

– товарної марки;

– виробника.

При складанні анкети обов’язково мають враховуватися такі моменти:

– поінформованість споживачів (відомість марки);

– оцінка товару (подобається чи ні);

– рівень задоволеності споживачів (за кожним атрибутом товару);

– наміри споживачів здійснити купівлю повторно;

г) “виробникам” провести анкетування “споживачів”, сегментування ринку за групами споживачів та підготувати звіт про отримані результати;

д) “виробникам” презентувати результати роботи у письмовому вигляді та зробити доповідь. “Споживачі” мають оцінити об’єктивність отриманих “виробниками” результатів;

е) міні-групам помінятися ролями та провести процедуру аналізу споживачів з іншим складом учасників та з іншими товарами.

3. Ознайомитися з алгоритмом вивчення посередників і постачальників.

4. Скориставшись набутими теоретичними знаннями та практичними навичками, провести аналіз споживачів, посередників і постачальників реального підприємства.

5. Зробити висновки.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7

Аналіз стратегічного потенціалу.

Частина 1: Здійснення комплексної діагностики середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу

Мета заняття: ознайомлення з методологією оцінки внутрішнього стану підприємства та вибору його стратегічної позиції.

Основні поняття

Технологія SWOT-аналізу широко використовується в стратегічному управлінні та менеджменті, оскільки є одночасно простим і якісним інструментом для оцінки конкурентоспроможності компанії на ринку. Починаючи з 1980-х років ХХ ст. він активно застосовується для розробки стратегічних рішень і не втратив своєї актуальності за весь час існування в інструментарії менеджерів.

Для чого необхідний SWOT-аналіз?

Метою методу є вивчення поточного становища компанії на ринку і правильне структурування інформації для розробки конкурентної стратегії підприємства. Отже, **SWOT-аналіз** (з англ. SWOT Analysis) – вид ситуаційного аналізу, що дозволяє оцінити поточну і майбутню конкурентоспроможність товару, компанії на ринку за допомогою аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища організації (S – Strengths, сильні сторони товару (компанії); W – Weaknesses, слабкі сторони товару (компанії); O – Opportunities, можливості компанії; T – Threats, загрози компанії).

Як підготуватися до проведення SWOT-аналізу?

Пам'ятайте, що метод SWOT-аналізу є лише зручним інструментом для систематизації наявної інформації. Тому, ефективний SWOT-аналіз повинен починатися з двох дій:

1. Проведіть аналіз ринку, на якому функціонує компанія, важливу увагу приділіть дослідженню споживачів і визначенню ключових характеристик товару. Від того, хто є Вашою цільовою аудиторією, які критерії якості пред'являє Ваш споживач до продукту, залежить більше 70% висновків SWOT-аналізу.

2. Проведіть конкурентний аналіз і визначте ключових конкурентів. Від того, хто є Вашим конкурентом буде залежати визначення сильних і слабких сторін Вашого товару.

Крок перший: визначте сильні і слабкі сторони продукту

Першим кроком у проведенні SWOT-аналізу є визначення сильних і слабких сторін товару чи послуги (або компанії в цілому). Для цього складіть порівняльний аналіз внутрішніх ресурсів компанії або товару з ключовими конкурентами:

– ті параметри, які виявилися кращими, ніж у конкурентів – сильні сторони Вашого продукту;

– параметри, які виявилися гіршими, ніж у конкурентів – слабкі сторони Вашого продукту (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Приклад аналізу сильних і слабких сторін

Ключові фактори успіху компанії, товару чи послуги на ринку	Краще, ніж у конкурентів – сильна сторона	Гірше, ніж у конкурентів – слабка сторона
Фактор 1	√	
Фактор 2		√
і т.д.	√	

Сильні сторони (S – Strengths) – такі внутрішні характеристики компанії, які забезпечують конкурентну перевагу на ринку або більш вигідне становище порівняно з конкурентами.

Слабкі сторони (W – Weaknesses) або недоліки товару чи послуги – такі внутрішні характеристики компанії, які ускладнюють зростання бізнесу, заважають товару лідирувати на ринку, є неконкурентоспроможними на ринку.

Фактори SWOT-аналізу, які слід розглянути при аналізі сильних і слабких сторін компанії, можна об'єднати в такі групи:

Властивості товару. Напишіть, які властивості товару є ключовими для споживача, які потреби прагне вирішити споживач, купуючи товар чи послугу. Якщо Ваш товар або послуга вирішують ключову потребу краще за всіх або мають кращі важливі характеристики – це сильна сторона; інакше – слабка сторона.

Рівень обізнаності. Знання товару або послуги серед аудиторії спрощує вибір споживача, є елементом довіри до товару. Якщо знання (або популярність марки) вище, ніж у конкурентів або вище, ніж в середньому по ринку – це сильна сторона; в іншому випадку – слабка сторона.

Рівень лояльності. Висока лояльність до товару чи послуги – сильна сторона, оскільки забезпечує високий рівень повторних покупок, низький рівень переключення на конкурентів і стабільність продажів у довгостроковій перспективі. Низька лояльність – слабка сторона.

Сприйняття торгової марки. Можливо, Ваш товар або послуга мають стійкі асоціації, певний імідж, який дозволяє товару виглядати в очах споживача краще конкурентів – це сильна сторона. Сформовані ж негативні асоціації з товаром (наприклад: неефективний, застарілий, неякісний, простий, занадто дешевий, російський і т.п.) необхідно віднести до слабких сторін в аналізі.

Споживчі якості. Якщо Ваш товар або послуга мають найвищі споживчі якості в певній галузі (наприклад, найнатуральніший або найбезпечніший) і це доведено в порівняльних тестах (або за допомогою інших методик), то це сильна сторона. Якщо ж Ваш товар має найнижчі споживчі якості – це слабка сторона.

В даному питанні важливо зробити поправку: “добру чи погану якість” товару може оцінити тільки споживач. Іноді в товарі можуть бути присутніми “над якості” – кращі на ринку характеристики, проте такі, що повністю не можуть бути оцінені споживачами.

Упаковка і зовнішній вигляд. Приваблива упаковка і дизайн можуть бути сильною стороною продукту, якщо цей фактор впливає на здійснення покупки. І навпаки, старий, несучасний дизайн може бути слабкою стороною товару.

Вартість товару. Можливість встановлювати більш високі ціни, ніж у конкурентів, і при цьому не втрачати споживачів – сильна сторона компанії. І, навпаки, необхідність постійно пристосовуватися до середньоринкових цін і

чутливість цільової аудиторії до зміни ціни – слабка сторона компанії.

Асортиментний ряд. Широта асортименту може бути як сильною, так і слабкою стороною компанії. У деяких випадках широта асортименту забезпечує споживачеві вибір і задовольняє потребу в різноманітності, знижує ймовірність переключення на конкурентів. В інших ситуаціях широта асортименту суттєво підвищує витрати компанії і робить неможливим управління запасами на ефективному рівні, є причиною високих запасів і непотрібних втрат.

Патенти і технології. Патент забезпечує компанії довгострокову стійку перевагу, можливість бути унікальною й отримувати надприбуток. Наявність патенту або унікальних технологій в ключовій діяльності компанії – сильна сторона. Відсутність патенту і використання технологій, що легко копіюються, може бути слабкою стороною бізнесу.

Персонал та інтелектуальний капітал. Персонал може бути сильною стороною компанії в разі його високої компетентності, а також якщо він значно підвищує продуктивність і мінімізує витрати (в порівнянні з галуззю). Навпаки, висока плинність персоналу, низька мотивація або кваліфікація працівників можуть бути слабкою стороною, якщо результатом неефективності кадрів є відтік клієнтів.

Розташування товару. Зручність розташування може бути сильною стороною, якщо вона є важливим критерієм для здійснення покупки на ринку. І навпаки, перебування в незручному для споживача місці може суттєво занижувати рівень можливих продажів і є слабкою стороною.

Рівень дистрибуції. Досягнуте лідерство в певних каналах розподілу, монополізація каналу або унікальний доступ до певного каналу розподілу може бути сильною стороною. І навпаки, невдачі в охопленні стратегічно важливих каналів розподілу можуть бути слабкою стороною.

Представленість товару на полиці в магазині. У деяких категоріях важлива викладка товару на полиці в магазині. Широка помітна викладка на рівні очей покупця в ключових місцях продажу – сильна сторона. Погана якість викладки, в тому числі на нижній полиці і практично “невидимість” товару для покупця в місцях продажу – слабка сторона.

Перевага у витратах. Якщо компанія може виробляти товар або послугу з нижчою собівартістю, ніж конкуренти – це сильна сторона. Якщо собівартість товару або послуги перевищує середньоринкове значення – це слабка сторона.

Можливості до інвестування. Спроможність компанії до високих інвестицій (вище ринкових), доступ до високих рекламних бюджетів, високий рівень вільних оборотних коштів – сильна сторона бізнесу. І навпаки, нездатність інвестувати на рівні або вище середньоринкового – слабка сторона.

Гнучкість і швидкість реакції на зміни. З розвитком технологій значимо зросла швидкість зміни на багатьох ринках. Можливість швидко пристосуватися до нових ринкових реалій є сильною стороною компанії, а повільність реакції – слабкою стороною.

Рекламна присутність і методи просування. Порівняльний аналіз використання методів просування товару або послуги: канали комунікацій, рівень

SOV¹ (частка голосу), інтенсивність комунікацій, використання world-of-mouth технологій² – повинні бути невід’ємною частиною порівняльного аналізу методів просування.

У зв’язку з інтенсивним зростанням інтернет-комунікацій і мобільних пристроїв важливо в SWOT-аналіз включати оцінку рівня присутності в Інтернет (наявність власного сайту, присутність у пошуковій видачі пошукових систем, активність у провідних соціальних мережах, використання мобільних додатків та інших можливостей інтернет-комунікацій).

Використовувані технології. Технології визначають продуктивність і ефективність роботи на ринку. Більш нові технології підвищують конкурентоспроможність компанії, можуть суттєво знижувати витрати і підвищувати ефективність роботи персоналу. Використання найновіших технологій в бізнесі може стати сильною стороною, в той час як робота зі старими технологіями і методами може ускладнити існування компанії на ринку і є слабкою стороною.

В результаті порівняльного аналізу виявляється безліч факторів, серед яких можна дуже легко заплутатися, тому слід скористатися рекомендаціями:

– розставте пріоритети за рівнем впливу факторів на обсяг продажів і прибуток компанії;

– залиште по 6-8 ключових факторів;

– решта можуть стати в нагоді в майбутньому – візьміть їх на замітку.

Крок другий: визначте загрози і можливості для зростання бізнесу

Другим кроком SWOT-аналізу є визначення можливостей і загроз для зростання бізнесу в майбутньому. Для цього проводиться аналіз зовнішніх факторів навколишнього середовища, оцінюється рівень впливу кожного фактора на продажі компанії, ймовірність виникнення.

Можливості компанії (О – Opportunities) – фактори зовнішнього середовища, які дозволять компанії збільшити обсяг продажів або наростити прибуток.

Загрози компанії (Т – Threats) – фактори зовнішнього середовища, які можуть знизити обсяг продажів або рівень прибутку компанії в майбутньому.

Часто для пошуку загроз і можливостей у SWOT-аналізі використовується метод PEST-аналізу, який допомагає досить повно розглянути вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища на прибуток компанії в майбутньому (див. практичне заняття №3).

Крок третій: складання таблиці SWOT-аналізу

Таблиця SWOT-аналізу допомагає структурувати всю отриману інформацію та складається з чотирьох квадрантів, в яких послідовно перераховуються сильні і слабкі сторони, можливості і загрози (див. табл. 4.2 конспекту лекцій з дисципліни). Всі знайдені фактори заносяться до таблиці в порядку важливості (від найважливішого до найменш важливого). Важливість фактора визначається за його вкладом в обсяг продажів і прибуток компанії.

¹ **Частка голосу** (SOV – share of voice) – показник, що означає частку рекламного повідомлення бренду в поточці рекламних повідомлень всього ринку

² **Word of mouth** (“сарафанне радіо”, частіше – акронім WOM) – так називають спосіб передачі інформації в процесі особистого спілкування: рекомендації, поради, оцінки і т.п. Це може бути розмова (в тому числі телефонна), обмін SMS та e-mail, діалог в чаті або ICQ, обмін думками в коментарях блогу, на форумі або дошці повідомлень. Термін поширюється на такі явища, як чутки, плітки, натяжки тощо, але лише частково – як на способи поширення позитивної інформації

Запишіть всі елементи в таблицю SWOT-аналізу. Перевірте, чи дійсно:

- знайдені сильні сторони товару підвищують прибуток і конкурентоспроможність продукту компанії;
- знайдені слабкі сторони товару знижують прибуток і конкурентоспроможність продукту компанії.
- знайдені можливості здатні підвищити задоволеність клієнтів і прибуток компанії;
- виявлені загрози можуть знизити прибуток компанії і задоволеність продуктом у найближчі 5 років:

Тепер, коли Ви заповнили таблицю SWOT-аналізу та перевірили реалістичність всіх факторів у таблиці, можна переходити до написання висновків до проведеного SWOT-аналізу.

Крок четвертий: підготовка висновків

Нижче перераховані основні питання, на які необхідно відповісти після складання SWOT-аналізу, і напрямки подальших робіт будуть очевидні:

1. Виявіть або розробіть основну конкурентну перевагу товару на основі сильних сторін.
2. Опишіть способи розвитку можливостей компанії за рахунок сильних сторін продукту.
3. Опишіть, яким чином можна перетворити слабкі сторони на сильні, а загрози на можливості для зростання?
4. Якщо такі перетворення неможливі, як компанія може уникнути слабких сторін і загроз, а також мінімізувати їх вплив на бізнес компанії?
5. Яким чином виявлені переваги зробити очевидними для споживача?
6. Яким чином слабкі сторони приховати від споживача?
7. Яким чином в короткий термін реалізувати можливості і нейтралізувати загрози?

Для написання більш докладних висновків по SWOT-аналізу можна скористатися SWOT-матрицею (рис. 7.1). Вона допоможе скласти перелік стратегічних рішень для підвищення прибутку і задоволеності товаром компанії та розглянути ситуацію більш детально і глибоко.

	Можливості	Загрози
	1. 2. 3...	1. 2. 3...
Сильні сторони 1. 2. 3...	Поле сильних сторін і можливостей (СиМ)	Поле сильних сторін і загроз (СиЗ)
Слабкі сторони 1. 2. 3...	Поле слабких сторін і можливостей (СлМ)	Поле слабких сторін і загроз (СлЗ)

Рисунок 7.1 – SWOT-матриця

SWOT-матриця є завершальним кроком у побудові SWOT-аналізу діяльності підприємства і допомагає зробити правильні висновки з проведеного аналізу та знайти правильні стратегії для зростання бізнесу. Вона являє собою 4 квадранта з тактичними діями, які допомагають збільшити конкурентоспроможність товару за рахунок сильних сторін, знизити загрози від зовнішніх факторів та ефективно використовувати можливості зростання бізнесу.

Розглянемо кожен з чотирьох типів стратегій матриці SWOT більш докладно.

СiМ-дії є стратегіями зростання, представляють собою заходи або програми, що використовують сильні сторони товару для охоплення кожної з можливостей. Для визначення таких дій необхідно проаналізувати сильні сторони і можливості в складеній таблиці SWOT-аналізу. Переглядаючи кожну з можливостей, задавати питання: як при використанні даної можливості максимально використовувати існуючі сильні сторони товару?

СлМ-дії є стратегіями захисту, представляють собою заходи або програми, спрямовані на поліпшення, зміну або подолання “слабких сторін” для використання знайдених можливостей. Для визначення таких дій необхідно проаналізувати слабкі сторони і можливості в складеній таблиці SWOT-аналізу. Переглядаючи кожну з можливостей, задавати питання: які з слабких сторін необхідно подолати для охоплення і для максимального використання цієї можливості? Що необхідно зробити для подолання слабких сторін?

СiЗ-дії є стратегіями захисту і допомагають правильно використовувати сильні сторони компанії для запобігання можливим загрозам. Для визначення таких дій необхідно проаналізувати сильні сторони і загрози. Переглядаючи кожну з загроз, задавати питання: яка сильна сторона товару може захистити або мінімізувати ризики від даної загрози?

СлЗ-дії є стратегіями захисту і являють собою заходи, спрямовані на поліпшення і подолання слабких сторін товару для запобігання або мінімізації ризиків загроз. Для визначення таких дій необхідно проаналізувати слабкі сторони і загрози. Переглядаючи кожну з загроз, задавати питання: яка з слабких сторін товару підвищує ризик даної загрози? Як необхідно зміцнити “слабку сторону”, щоб ризик виникнення загрози став мінімальним?

Крок п'ятий: красива презентація результатів

Завершальний етап SWOT-аналізу – складання красивої, докладної і змістовної презентації виконаної роботи для керівництва фірми.

Наочні приклади проведення SWOT-аналізу

Методику проведення SWOT-аналізу для магазину та для підприємства наведено у додатку А.

Приклад комплексної діагностики середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу

На основі представленої інформації про підприємство, його діяльність і позиції на ринку здійснити комплексну діагностику його середовища за допомогою SWOT-аналізу.

Характеристика підприємства та його оцінка експертами

Nestle Professional – експерт у розробленні комплексних професійних рішень B2B³. Продукти для даного бізнесу виготовляються на більш, ніж 190 фабриках світу. По всій території України встановлено понад 10 тис. кавових апаратів, а за секунду продається понад 175 напоїв.

Бізнес функціонує у двох напрямках: кулінарні та кавові рішення. Кулінарні рішення представлені категоріями: холодні соуси та десертна категорія. Другим напрямом є комплексні кавові рішення. Комплексними вони називаються через те, що клієнт отримує не тільки продукцію у вигляді пачки кави, а й має можливість орендувати кавовий апарат, купити всі необхідні кавові аксесуари та скористатися маркетинговою підтримкою, яка включає в себе брендінг торгової точки (якщо точка знаходиться на вулиці), оренда тумб, диспенсерів для стаканчиків, посуду тощо. Друга причина, чому рішення є комплексними, – це сервіс та технічна підтримка (Cafe Care). Спеціаліст із підтримки продажів розробляє варіанти кавових рішень залежно від потреб та бюджету клієнта, технолог двічі на місяць приїжджає для аудиту випитих чашок кави та перевірки справності апарату.

Nestle Professional працює із бізнесом різного профілю: офіси, бізнес-центри, заправки, ресторани, ресторани швидкого харчування, готелі, кафе, магазини, супермаркети, виробництва, школи, ЗВО, лікарні, аеропорти, вокзали.

Парк кавових апаратів в основному можна поділити на три частини за призначенням. Це професійні кавові машини, побутові кавові машини та вендингові кавові апарати. Перші використовуються більше у місцях громадського харчування, другі – в офісах та точках з великим потоком людей, треті – у холах бізнес-центрів, супермаркетах, аеропортах, вокзалах тощо.

Перевагами кавових машин є:

- швидке приготування напою;
- широкий унікальний асортимент напоїв на основі кави;
- індивідуальний брендінг кавових апаратів;

³ **Бізнес для бізнесу** (B2B) – скорочено від business-to-business, маркетингова і торгова діяльність компанії, орієнтована на отримання вигоди від надання послуг, продажу товару не приватним кінцевим споживачам, а іншим компаніям, які споживають ці товари і послуги тільки для здійснення власного бізнесу

- якість та гарантія ефективної роботи обладнання;
- приготування напоїв як з розчинної, так і з зернової кави;
- приготування чашки кави на основі як сухого, так і незбираного молока тощо.

Серед продуктового портфоліо Nestle Professional:

- зернова кава: Buondi Gold Buondi Prestige (80% арабіки; 20% робусти), Buondi Perfetto (60% арабіки);
- розчинна кава: Nescafe Alegria Intense, Nescafe Espresso;
- кавові мікси: Nescafe Alegria Caramelccino, Nescafe Alegria, Capuccino-Vanilla;
- сухе молоко: Nescafe Alegria Skimmed Milk Powder;
- какао: Nescafe Alegria Cocoa Powder.

Кава залишається найбільшою та найпопулярнішою сферою гарячих напоїв, оскільки споживається більшістю дорослого населення країни. За даними TNS MMI Ukraine, дослідження населення України віком від 12 до 65 років, яке проживає у містах з чисельністю понад 50000 людей, виявило, що 77% людей споживають каву, 44% становлять жінки віком від 18 до 55 років, з яких 27% жінки віком від 25 до 45 років. Щодо самих жінок вікової групи 25-45 років, то вони становлять 24% усього населення.

У 2018-2020 рр. імпорт кави в Україну зріс на 23% порівняно із середнім показником за попередні п'ять років, і у 2020 р. склав 27,4 тис. тонн (на 11,5% вище, ніж у 2019 р.). При цьому відмічалось суттєве (понад 30%) зменшення митної вартості ввезеної до України кави, а кореляція між обсягами імпорту кави та середньою митною вартістю є помірною ($r = 0,42$). Показник кореляції між обсягами імпорту кави та зміною реальних наявних доходів населення є невисоким ($r = -0,26$) та від'ємним. Тобто зниження реальних наявних доходів населення не є приводом для відмови від споживання кави.

Аналіз ринку виявив його основних гравців: Jacobs, Lavazza, Strauss, Tchibo, Kava zi Lvova, Videnska Kava, Fes, Galca, Orimi Trade, Gustav Paulig та інші. Основними конкурентами кави Nestle Professional, виходячи зі специфіки споживання кави поза домом, є Jacobs, Lavazza і Strauss (Ambassador), доля на ринку яких складає: Lavazza – 40%, Jacobs – 23%, Strauss (Ambassador) – 10%. Ринкова частка Nestle Professional складає 27%.

На замовлення підприємства незалежна дослідницька компанія IPSOS провела експертну оцінку ринкової привабливості основних гравців ринку, включаючи Nestle Professional. Отримані сумарні показники ринкової привабливості та конкурентоспроможності підприємства по відношенню до решти конкурентів дозволили зробити висновок, що три з них знаходяться у зоні “переможець”, а підприємство Strauss займає середнє положення.

В цілому, згідно оцінки IPSOS, підприємство Nestle Professional має сильну конкурентну позицію. Йому необхідно розвиватися та закріплювати свої позиції. Стратегічна рекомендація – інтенсивне зростання з орієнтиром на майбутні прибутки.

За рейтинговою оцінкою експертів Nielsen та експертів з Євромоніторингу, що побудували матрицю конкурентного профілю компанії та її головних

конкуrentів, Nestle Professional – лідер на ринку кавових рішень і отримав максимальну оцінку серед інших. Підприємство має переваги в іміджі, якості, асортименті та соціальній відповідальності. Експерти рекомендували підвищувати такі фактори конкурентоспроможності, як: частка ринку, ціна та реклама – необхідна їх оптимізація для українського ринку.

Ключовим брендом фірми є *Buondi Gold*. Дана ТМ і є найбільш прибутковою маркою компанії, до того ж темп приросту обсягів її продажу порівняно з попереднім роком становив 40%, що є найбільшим показником серед усіх брендів. Це може бути результатом того, що в Україні спостерігається тенденція до споживання зернової кави, а *Buondi Gold* серед усіх торгових марок має найменшу ціну. Або ж саме бленд кави більше подобається споживачам, аніж *Buondi Prestige* та *Buondi Perfetto*.

Сухе молоко та зернова кава приносять підприємству більше, ніж у них інвестують. Вони становлять найбільшу цінність, оскільки від них залежить фінансове становище підприємства. Вони дають змогу генерувати кошти на розвиток проблемних напрямів діяльності. Рекомендовані стратегії – підтримання конкурентних переваг та стратегія “збору урожаю” відповідно. Необхідно приділяти увагу конкурентним перевагам, використовувати їх для покращення продукту, вкладати гроші в рекламу та інновації.

Кавові мікси мають найслабші позиції. Це продукти з невеликою ринковою часткою й низькими темпами зростання ринку. Вони не приносять доходу, а тільки поглинають ресурси компанії. Для ефективного розвитку від них рекомендується позбуватися або мінімізувати їх присутність в товарному асортименті підприємстві. Сюди відносяться розчинна кава та какао.

SWOT-аналіз середовища підприємства

Розглянемо сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що стосуються його діяльності (табл. 7.2).

Стосовно стратегічного потенціалу, підприємство має достатню кількість сильних сторін, що дозволить йому успішно функціонувати навіть в умовах кризи та спаду виробництва. Проте керівництву слід звертати увагу на слабкі сторони підприємства та загрози зовнішнього середовища і впроваджувати заходи по мінімізації негативного впливу даних факторів на діяльність і прибутковість організації.

Таблиця 7.2 – Матриця SWOT-аналізу Nestle Professional

<p style="text-align: center;">Внутрішні чинники</p> <p style="text-align: center;">Зовнішні чинники</p>	<p style="text-align: center;">Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сильні ринкові позиції; • постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів, диференціація виробів; • підтримка та розвиток іміджу; • стабільна клієнтська база; • можливість зниження цін на продукти за рахунок збільшення закупок; • висока рентабельність, достатні фінансові ресурси, можливість зниження витрат; • чітко сформовані стратегії; • високий рівень управління, ефективні засоби контролю, творчий підхід у менеджменті, здатність реалізовувати навички персоналу; • високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу, досвід діяльності 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • постійні атаки з боку конкурентів; • фінансова нестабільність; • розміри виробництва надто великі, може виникнути “хвороба великої компанії”, не розроблена ресурсозберігаюча стратегія; • інколи проявляється неефективна система стимулювання праці; • неефективна політика управління запасами; • залежність від імпорту; • довгострокові зобов’язання; • веб-сайт націлений тільки на обслуговування офісів; • низька впізнаваність Nestle Professional; • асоціація з розчинною кавою
<p style="text-align: center;">Можливості:</p>	<p style="text-align: center;">СиМ-стратегії</p>	<p style="text-align: center;">СлМ-стратегії</p>
<ul style="list-style-type: none"> • зростання доходів населення; • обслуговування нових додаткових груп споживачів; • розширення асортименту для задоволення потреб споживачів; • залучення медіа-агенств для просування іміджу; • новий сайт зі всією продукцією та кавовими апаратами 	<p>Завдяки високій прибутковості та рентабельності й достатності фінансових ресурсів можна вкласти гроші в “розкрутку” бренду. Зростання доходів населення дасть можливість розширити стабільну базу клієнтів та збільшити продажі за рахунок зниження ціни. Розширення асортименту укріпить стосунки з теперішніми клієнтами</p>	<p>Через зростання доходів населення можна вирішити проблеми компанії, пов’язані з фінансовою нестабільністю. На основі наявних можливостей можна мінімізувати атаки з боку конкурентів та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також, використовуючи зростання доходів населення, можна вдосконалити систему стимулювання праці.</p> <p>Новий сайт дасть можливість генерування прибутку за рахунок збільшення продажів та PR в Інтернеті. Медіа-реклама допоможе розділити асортимент компанії “в очах споживача”</p>
<p style="text-align: center;">Загрози:</p>	<p style="text-align: center;">СиЗ-стратегії</p>	<p style="text-align: center;">СлЗ-стратегії</p>
<ul style="list-style-type: none"> • інфляція; • зниження рівня доходів населення; • зростання тиску конкурентів; • збільшення митних зборів; • зміни в потребах і смаках споживачів; • уповільнений темп зростання ринку; • несприятлива зміна курсів іноземних валют; • поширення здорового способу життя (зменшення вживання кофеїну) 	<p>Темпи зростання ринку сповільнюються, тому можна закріпитися на ринку в своїх сегментах. Маючи високу прибутковість, рентабельність, фірма може знешкодити загрозу інфляції та зниження рівня доходів населення, а завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям – протистояти змінам у потребах і смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів. За рахунок збільшення прибутковості є можливість вкладати гроші в дослідження і тестування, які підтверджують користь та якість продуктів</p>	<p>Через підвищення тиску з боку держави (підвищення митних тарифів) компанія не може правильно розрахувати своєчасність поставок імпортованих сировини та матеріалів, і через велику кількість конкурентів компанії необхідно постійно витрачати кошти заради збереження свого місця на ринку. Компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистояння атакам з боку ключових конкурентів, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також Nestle Professional має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків та потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку</p>

Завдання для самостійного опрацювання

Завдання 1

Використовуючи інформацію про сильні й слабкі сторони, про можливості й загрози приладобудівного підприємства, наведену в таблицях 7.3 і 7.4, побудуйте матрицю SWOT із зазначенням полів (запропонуйте стратегії для кожного поля), матриці можливостей і загроз і складіть профіль зовнішнього й внутрішнього середовища.

Таблиця 7.3 – Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво	1. Наявність власних розробок продукції, новаторство 2. Ефективна система контролю якості 3. Низькі витрати на одиницю продукції	1. Велика енергомісткість 2. Швидкостаріючі виробничі потужності 3. Неповне використання потужностей
2. Фінансовий стан	1. Відсутність довгострокових боргів 2. Платоспроможність 3. Незалежність від зовнішніх джерел фінансування	1. Низька ефективність активів 2. Наявність на балансі підприємства неприбуткових підрозділів соціальної сфери 3. Обмежені інвестиційні можливості
3. Ефективність збуту та просування продукції	1. Стабільні канали поширення та просування товарів 2. Цінові переваги на зовнішньому ринку і монополія (на окремі товари) на внутрішньому ринку	1. Не вистачає коштів для вивчення і дослідження ринку
4. Конкурентоспроможність продукції	1. На внутрішньому і зовнішньому ринках певні види продукції досить конкурентоспроможні	1. Порівняно із зарубіжними аналогами окремі види продукції є неконкурентоспроможними
5. Конкурентний потенціал	1. Використання прогресивних технологій для продуктів-монополістів 2. Наявність творчої активності персоналу, раціональних пропозицій	1. Невисока фондовіддача 2. Енергомістке виробництво 3. Низька ефективність використання інформаційних ресурсів
6. Екологічність виробництва	1. Зменшення обсягів викидів у повітря	1. Збільшення обсягу стічних вод
7. Соціальна ефективність	1. Компетентність персоналу 2. Певне поліпшення умов праці 3. Власна база професійної підготовки 4. Наявність оздоровчої бази, бібліотеки, спортзалу, дитячого садка	1. Висока плінність кадрів серед найбільш кваліфікованої та працездатної частини персоналу
8. Імідж підприємства	1. Компетентність керівника підприємства 2. Висока кваліфікація службовців 3. Наявність спеціального висококласного обладнання в окремих цехах	1. Недосконале обладнання для офісів 2. Недостатня комп'ютеризація підприємства

Таблиця 7.4 – Загрози та можливості зовнішнього середовища підприємства

Можливості	Загрози
1. Курс політики уряду на розвиток ринкових відносин 2. Невисока конкуренція за певними видами продукції 3. Поява нового обладнання і технологій 4. Постійні споживачі підприємства 5. Вихід за межі регіонального ринку 6. Постійні постачальники	1. Високі податки 2. Нестабільність в економіці 3. Наявність сильних конкурентів у виробництві деяких асортиментних позицій 4. Зростання цін на енергоресурси і транспорт 5. Можливість появи нових конкурентів

Методичні рекомендації до виконання завдання

В даному завданні необхідно, перш за все, провести групування наведених факторів на дві відповідні групи – фактори зовнішнього оточення і фактори внутрішнього оточення. Надалі слід визначити, який вплив на діяльність підприємства справляє кожен з факторів (негативний чи позитивний).

На основі наведених даних заповніть матрицю SWOT (рис. 7.1). Для того, щоб заповнити відповідні поля (СiМ, СiЗ, СлМ, СлЗ), слід розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які необхідно врахувати при розробці стратегії діяльності підприємства. Отже, дослідіть кожен комплекс факторів і перевірте їх синергетичний ефект – взаємний вплив факторів на посилення або послаблення конкурентної позиції підприємства.

Для пар факторів, що опиняться в полі СiМ, слід розробляти стратегію використання сильних сторін фірми для того, щоб отримати віддачу можливостей, які проявляються у зовнішньому оточенні фірми.

Для пар факторів, що опиняться в полі СлМ, стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що виникають в зовнішньому оточенні фірми, намагатися подолати її слабкі сторони.

Якщо пара факторів знаходиться в полі СiЗ, то стратегія повинна передбачати використання сили фірми для усунення загроз оточення.

Якщо пара факторів знаходиться в полі СлЗ, фірма має обрати таку стратегію, яка дозволила б їй подолати слабкі сторони й уникнути загроз, що виникають в її оточенні.

Формуючи стратегії, слід пам'ятати, що можливості й загрози можуть перетворюватися на свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Або, навпаки, вдало ліквідована загроза може відкрити для підприємства додаткові можливості, якщо конкуренти неспроможні її усунути.

Надалі необхідно провести оцінку можливостей і загроз. Для цього побудувати матрицю впливу можливостей (рис. 7.2) і матрицю впливу загроз (рис. 7.3), тобто використати метод позиціонування кожної конкурентної можливості на матриці можливостей і позиціонування кожної загрози на матриці загроз.

Можливості, що потрапили в поля ВС, СП, СС, мають велике значення для фірми і їх потрібно обов'язково використовувати. Фактори можливостей, що потрапили в поля СМ, НП, НМ, практично не заслуговують на увагу. Інші можливості слід використовувати тоді, коли підприємство має достатню кількість ресурсів.

		Ступінь впливу можливостей на діяльність фірми		
		Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Ймовірність використання можливостей фірмою	Висока	поле ○ ВС	поле ○ ВП	поле ○ ВМ
	Середня	поле ○ СС	поле ○ СП	поле ○ СМ
	Низька	поле ○ НС	поле ○ НП	поле ○ НМ

Рисунок 7.2 – Матриця впливу можливостей (оцінки можливостей)

		Можливі наслідки реалізації загроз для фірми			
		Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі потрясіння
Ймовірність реалізації загроз	Висока	поле ○ ВР	поле ○ ВК	поле ○ ВВ	поле ○ ВЛ
	Середня	поле ○ СР	поле ○ СК	поле ○ СВ	поле ○ СЛ
	Низька	поле ○ НР	поле ○ НК	поле ○ НВ	поле ○ НЛ

Рисунок 7.3 – Матриця впливу загроз (оцінки загроз)

Загрози, що потрапили в поля ВР, ВК, СР, дуже небезпечні, тому їх потрібно швидко ліквідувати. Фактори загроз на полях ВВ, СК, НР мають перебувати в полі зору, їх необхідно усунути якнайшвидше.

До усунення загроз на полях НК, СВ, ВЛ також потрібен уважний і відповідальний підхід. На інших полях загрози також не треба ігнорувати. Вони підлягають відстежуванню та усуненню.

Після розміщення факторів можливостей і загроз на полях відповідних матриць, після їх оцінки необхідно перейти до побудови профілю середовища. Даний метод доцільно використовувати при складанні профілю окремо макро-, мікро- і внутрішнього середовищ підприємства. Для реалізації цього завдання необхідно скласти відповідні три таблиці наступного вигляду:

Таблиця 7.5 – Профіль макро- (або мікро-, або внутрішнього) середовища

Фактор середовища	Важливість для галузі, α	Вплив на підприємство, β	Спрямованість впливу, γ	Ступінь важливості, $\varepsilon = \alpha \cdot \beta \cdot \gamma$

Заповнюють таблицю за наступним чином:

- вносять відповідні фактори (в перший стовпчик);
- важливість для галузі визначають експертним шляхом за шкалою: 3 – сильне значення, 2 – помірне, 1 – слабе;
- вплив на підприємство визначають також експертним шляхом за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- спрямованість впливу може бути позитивна – “+1” чи негативна – “-1”;
- ступінь важливості отримують як інтегральну оцінку шляхом перемноження експертних оцінок;
- на підставі отриманої інтегральної оцінки ступеня важливості фактора роблять висновки, які з факторів середовища мають важливіше значення і відповідно заслуговують на більшу увагу.

Завдання 2

1. Ознайомитися з теоретичними відомостями, методикою проведення SWOT-аналізу в різних організаціях (додаток А) та практичним прикладом.
2. На основі даних реального підприємства чи організації, що мають бути зібрані здобувачами вищої освіти самостійно, провести комплексну діагностику середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу. Для виявлення можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища можна скористатися результатами аналізу макро- та мікросередовища підприємства, проведеного на попередніх практичних заняттях.
3. На основі виявлених сильних та слабких сторін підприємства, можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища побудувати SWOT-матрицю.
4. Описати чотири типи стратегій в матриці SWOT для свого підприємства.
5. Презентувати результати роботи в письмовому вигляді.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №8

Аналіз стратегічного потенціалу.

Частина 2: Аналіз позицій на ринку та вибір оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств

Мета заняття: набуття теоретичних знань і практичних навичок щодо застосування методик оцінки стратегічного потенціалу та вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Основні поняття

Для підприємств середнього і малого бізнесу стратегічне управління є такою ж необхідністю, як і для великих компаній. У конкурентному середовищі неможливо обійтися без наукових методів аналізу стратегічної позиції та перспектив розвитку, оскільки зростання від невеликої фірми до стабільної великої компанії може відбуватися лише за умови мобілізації всіх ресурсів і формування виключних конкурентних переваг.

Невеликі фірми зазвичай починають свою діяльність як вузькоспеціалізовані підприємства, які досить часто виробляють лише один продукт. У них ще немає ні потреби, ні фінансових можливостей застосовувати потужні і дорогі інструменти стратегічного аналізу.

Середні і малі підприємства набагато мобільніші і гнучкіші порівняно з великими, вони швидше “реанімуються” після негативних наслідків впливу зовнішнього середовища і не потребують побудови складного механізму стратегічного управління. Серед найпростіших інструментів стратегічного аналізу й управління, які найкраще адаптовані для потреб таких підприємств, найбільш популярними є стратегічна оцінка підприємства (СОП) і метод SPACE.

Методика стратегічної оцінки підприємства (СОП)

Згідно методики СОП виділяється чотири розділи аналізу і 16 показників, які повинні оцінюватися експертним шляхом:

I. Загальна оцінка підприємства:

- 1) структура підприємства;
- 2) корпоративна культура;
- 3) стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством);
- 4) стиль керівництва (середній і низовий рівні управління підприємством).

II. Ресурси:

- 5) фінансові ресурси;
- 6) комунікації;
- 7) технології;
- 8) персонал.

III. Знання:

- 9) знання фінансів;
- 10) знання клієнтів;

- 11) знання конкурентів;
- 12) знання галузі та особливостей бізнесу.

IV. Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей:

- 13) фінансова стратегія;
- 14) маркетингова стратегія;
- 15) виробнича стратегія;
- 16) впровадження планів.

Алгоритм розрахунку. Показники оцінюються за п'яти- чи десятибальною шкалою, після чого визначаються середні оцінки за кожним розділом і середня оцінка в цілому по підприємству. Для того, щоб оцінити кожен з 16 показників, визначається певний перелік питань. Наприклад, для оцінки показника “Структура підприємства” можна використати такий перелік:

1. Чи відповідає структура підприємства його бізнесу?
2. Чи визначені посадові обов'язки і відповідальність?
3. Чи визначено порядок підзвітності на фірмі?
4. Чи підтримує структура фірми зміни та інновації?
5. Чи відсутній на фірмі зайвий бюрократизм?

Якщо обрано п'ятибальну шкалу, кожне питання оцінюється: “так” – 5 балів, “в основному” – 4 бали, “частково” – 3 бали, “погано” – 2 бали, “ні” – 1 бал.

Підрахувавши середнє арифметичне значень оцінок за кожним питанням, отримуємо оцінку показника “Структура підприємства”. Для оцінки інших показників потрібно виконати аналогічні дії, підібравши відповідні переліки питань і визначивши їхню вагу в балах.

Отримані результати трактуються таким чином:

- якщо середні оцінки за розділами є низькими, це вимагає перегляду існуючої стратегії і розробки нової, більш ефективної стратегії;
- якщо середні оцінки за розділами знаходяться близько одна від одної, це свідчить про збалансованість різних напрямів управління підприємством;
- якщо середні оцінки за розділами є високими, можна сподіватися, що потенціал підприємства буде реалізовано повністю;
- якщо існують значні розриви між середніми оцінками за різними розділами, це свідчить про наявність стратегічних загроз/можливостей (залежно від того, якою є динаміка зміни оцінок протягом останніх років або кварталів).

Процедуру СОП доцільно проводити регулярно (щорічно чи щоквартально), звертаючи увагу на проблемні розділи і показники.

Вихідні дані та результати розрахунку рекомендується представити в наступному вигляді (табл. 8.1).

У звіті робочої групи, адресованому керівництву фірми, потрібно вказати як загальні висновки за підсумками проведення процедури СОП, так і конкретні рекомендації щодо удосконалення стратегії підприємства і шляхів досягнення успіху в майбутньому.

Отже, виконання процедури СОП дозволяє без значних витрат проводити аналіз ефективності управління і правильності обраної стратегії.

Таблиця 8.1 – Результати стратегічної оцінки фірми “А”

Показники	Оцінки, балів (1 ... 5)		
	звітний рік	минулий рік	відхилення (+/-)
Загальна оцінка підприємства			
Структура підприємства			
Корпоративна культура			
Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством)			
Стиль керівництва (середній і низовий рівні управління підприємством)			
Ресурси			
Фінансові ресурси			
Комунікації			
Технології			
Персонал			
Знання			
Знання фінансів			
Знання клієнтів			
Знання конкурентів			
Знання галузі та особливостей бізнесу			
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей			
Фінансова стратегія			
Маркетингова стратегія			
Виробнича стратегія			
Впровадження планів			
Стратегічна оцінка підприємства			

Визначення вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Під час проведення аналізу за методом SPACE стратегічна позиція підприємства визначається на основі двох груп факторів:

- 1) внутрішнього становища підприємства;
- 2) зовнішнього становища підприємства.

Кожна з цих двох груп факторів складається з багатьох змінних, тому метод SPACE належить до категорії багатокритеріальних методів. Він дозволяє здійснити ідентифікацію, вибір репрезентативної підмножини характеристик діяльності підприємства, впорядкувати їх і зважити за ступенем суттєвості для прийняття рішень.

У методі SPACE передбачено виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства:

- 1) фінансова сила підприємства;
- 2) конкурентоздатність підприємства і його становище на ринку;
- 3) привабливість галузі (сектора), в якій (якому) функціонує підприємство;
- 4) стабільність галузі (сектора), в якій (якому) функціонує підприємство.

Перелік ключових критеріїв, що належать до кожної з груп, наведено у табл. 8.2. Зауважимо, що до кожної групи може бути віднесено й інші показники.

Таблиця 8.2 – Перелік ключових критеріїв, що використовуються у методі SPACE

Група	Критерії
1. Фінансова сила підприємства – ФС	<ul style="list-style-type: none"> – виробничі витрати; – рентабельність вкладеного капіталу; – стабільність отримання прибутку; – рентабельність інвестицій; – ліквідність; – структура заборгованості; – здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів
2. Конкурентоздатність підприємства і його становище на ринку – КП	<ul style="list-style-type: none"> – ринок та його обсяги; – частка підприємства на ринку та її динаміка; – асортимент продукції; – здатність здійснювати маркетингові заходи; – можливості активного впливу на рівень цін і витрат; – зв'язки зі споживачами; – рентабельність продажу
3. Привабливість галузі (сектора) – ПС	<ul style="list-style-type: none"> – характеристика конкурентної ситуації в галузі (секторі); – стадія життєвого циклу галузі (сектора); – залежність розвитку галузі (сектора) від кон'юнктури; – суспільна привабливість галузі (сектора); – використання виробів галузі в інших галузях
4. Стабільність галузі (сектора) – СТ	<ul style="list-style-type: none"> – тривалість життєвого циклу галузі (сектора) та стадія розвитку; – ступінь інновативності галузі (сектора); – маркетингові та рекламні можливості в галузі; – стабільність прибутку (рентабельності); – ступінь впливу закордонного капіталу

При формулюванні критеріїв оцінки слід брати до уваги специфіку конкретного підприємства, завдання, що стоять перед ним, його виробничі можливості, а також прийняту на підприємстві систему орієнтирів і цінностей. Формулювання критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії вимагають ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі та бізнесу підприємства. Тому для аналізу за методом SPACE потрібно залучати висококваліфікованих експертів з числа внутрішніх чи зовнішніх консультантів.

Для того, щоб метод SPACE міг виконувати свою роль у визначенні стра-

тегії підприємства, його застосування має супроводжуватися декількома організаційними етапами.

I етап (початковий). Метою цього етапу є відбір до робочої групи представників керівництва фірми, менеджерів та аналітиків. Досить часто координатором і керівником групи розробки стратегії виступає зовнішній консультант, який має цінний досвід у розробці і реалізації бізнес-стратегій.

Після того, як персональний склад групи сформовано, потрібно поділити її на робочі підгрупи, які мають працювати паралельно та автономно. На цьому етапі обираються керівники робочих підгруп з числа менеджерів підприємства чи зовнішніх експертів-консультантів.

II етап (розробка критеріїв оцінки). На цьому етапі необхідно розробити конкретні критерії оцінки, їх ієрархію, а також визначити фактори для кожного критерію оцінки. При визначенні ієрархії критеріїв потрібно спиратися на їхні ваги, сума яких завжди має дорівнювати одиниці. Після того, як визначено шкалу оцінок і для неї обрано еталонну точку відліку (наприклад, найсильніший конкурент), визначається сума кінцевих зважених оцінок і вибирається рекомендована стратегія.

III етап (узгодження стратегій між підгрупами). Підсумком цього етапу є розробка для підприємства однієї чи декількох можливих стратегій. У разі високого ступеня невизначеності критерії можуть оцінюватися у форматі довірчих інтервалів. Такий спосіб оцінки може призвести до множинності стратегій (наприклад, робоча група може порекомендувати керівництву підприємства мати “у запасі” дві-три стратегії, які дещо відрізнятимуться одна від одної). Кінцевий вибір здійснюватиметься через деякий час, коли ступінь невизначеності зменшиться.

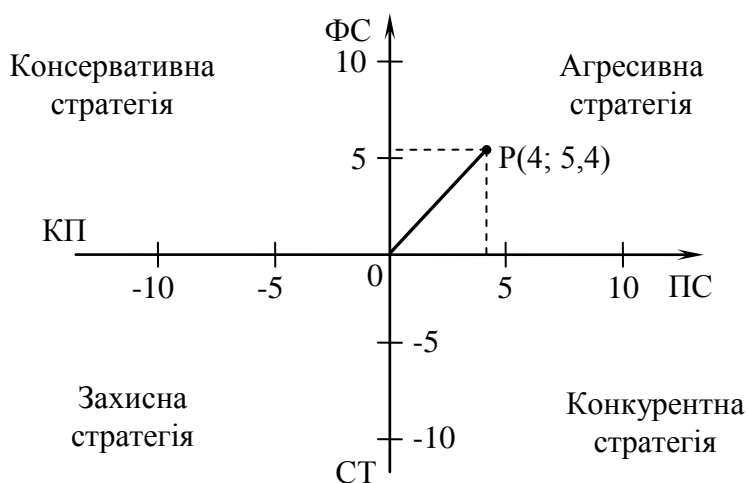
Згідно оригінальної методики аналізу кожен критерій складається з деякої кількості факторів, оцінка яких здійснюється, як правило, за десятибальною шкалою (від 1 до 10). Розрахунок зваженої оцінки (в балах) по кожному критерію і в цілому по кожній групі для гіпотетичного підприємства можна представити у вигляді таблиці (табл. 8.3).

Таблиця 8.3 – Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4
Фінансова сила підприємства – ФС			
рентабельність вкладеного капіталу	9	0,4	
стабільність отримання прибутку	8	0,3	
ліквідність	8	0,3	
Конкурентоздатність підприємства – КП			
частка підприємства на ринку	1	0,5	
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2	0,3	
рентабельність продажу	6	0,2	
Привабливість галузі – ПС			
характеристика конкурентної ситуації	7	0,3	

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4
стадія життєвого циклу галузі	6	0,4	
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	6	0,3	
Стабільність галузі – СТ			
тривалість життєвого циклу галузі	5	0,4	
ступінь інновативності галузі	1	0,4	
маркетингові та рекламні можливості	3	0,2	

На відміну від методики СОП, процедура аналізу SPACE не обмежується побудовою таблиці результатів оцінки ситуації, в якій знаходиться підприємство. На наступному етапі отримані результати позначаються на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей X та Y відображає відповідну групу критеріїв (рис. 8.1).



ФС – фінансова сила підприємства;
 ПС – привабливість галузі (сектора);
 КП – конкурентоздатність підприємства;
 СТ – стабільність галузі (сектора)

Рисунок 8.1 – Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P (x, y) за формулами:

$$X = ПС - КП; \quad Y = ФС - СТ. \quad (8.1)$$

Наприклад, в системі координат, зображеній на рис. 8.1, потрібно відкласти точку P(4; 5,4) у правому верхньому квадранті. З'єднавши цю точку з початком координат, отримуємо вектор, що вказує на рекомендований вид стратегії.

Отже, згідно рекомендацій, отриманих за допомогою методу SPACE, підприємство повинно дотримуватися агресивної стратегії, тобто намагатися захоплювати нові ринки збуту, збільшувати виробництво, знаходити нових партнерів, дистриб'юторів і клієнтів. Позиція підприємства на ринку дозволяє активно інвестувати кошти в розвиток, збільшуючи свою частку ринку.

Коротка характеристика можливих стратегічних позицій організації представлена у табл. 8.4.

Таблиця 8.4 – Характеристика стратегічних позицій

Стратегічна позиція	Короткий опис стратегічних позицій
Агресивна	Ця позиція типова для привабливої галузі промисловості з незначною невизначеністю обстановки. Організація отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні, необхідно сконцентруватися на забезпеченні досягнення поставлених цілей. Дії спрямовані на: <ul style="list-style-type: none"> – розширення виробництва і продажу; – активну цінову політику по відношенню до конкурентів; – освоєння нових сегментів ринку; – просування брендів
Конкурентна	Ця позиція характерна для привабливої галузі. Організація отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним фактором є фінансовий потенціал. Необхідно нейтралізувати загрози, пов'язані з втратою фінансування. Основні дії: <ul style="list-style-type: none"> – пошук фінансових ресурсів; – розвиток збутових мереж
Консервативна	Ця позиція зазвичай спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основні дії: <ul style="list-style-type: none"> – зниження собівартості при підвищенні якості продукту; – скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки
Оборонна	Така позиція виникає в ситуації, коли організація працює в привабливій галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продуктів і фінансових коштів. Ключовими діями є: <ul style="list-style-type: none"> – особлива увага механізмам нейтралізації загроз; – відхід з ринку

Особливості методу SPACE з використанням довірчих інтервалів

Використання детермінованих чисел у стратегічному аналізі не завжди дозволяє правильно оцінити ситуацію, особливо тоді, коли рівень невизначеності зовнішнього середовища високий. Альтернативним способом представлення чисел є формат довірчих інтервалів, який безболісно адаптується до більшості інструментів стратегічного аналізу, в тому числі й до методу SPACE.

У табл. 8.5 наведені оцінки, представлені у вигляді довірчих інтервалів.

Для того, щоб визначити рекомендовану стратегію (або діапазон стратегій), потрібно в обраній системі координат замість вектора побудувати трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки $P_1(x_1; y_1)$, $P_2(x_2; y_2)$.

Трансформуємо формулу (8.1) для довірчих інтервалів:

$$[x_1, x_2] = [PC_1, PC_2] (-) [KP_1, KP_2];$$

$$[y_1, y_2] = [FC_1, FC_2] (-) [CT_1, CT_2].$$
(8.2)

Таблиця 8.5 – Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE (у форматі довірчих інтервалів)

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка балів
Фінансова сила підприємства – ФС			
рентабельність вкладеного капіталу	4-5	0,4	
стабільність отримання прибутку	3-5	0,3	
ліквідність	5-6	0,3	
Конкурентоздатність підприємства – КП			
частка підприємства на ринку	1-2	0,5	
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2-3	0,3	
рентабельність продажу	4-6	0,2	
Привабливість галузі – ПС			
характеристика конкурентної ситуації	7-9	0,3	
стадія життєвого циклу галузі	6-7	0,4	
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	5-7	0,3	
Стабільність галузі – СТ			
тривалість життєвого циклу галузі	5-7	0,4	
ступінь інновативності галузі	1-3	0,4	
маркетингові та рекламні можливості	3-5	0,2	

Точки P_1 і P_2 позначаємо на системі координат і малюємо трикутник, з'єднуючи ці точки і початок координат. Наприклад, точка P_1 потрапила у правий нижній квадрант, а точка P_2 – у правий верхній. Це означає, що підприємство повинно розробляти “про запас” окремі сценарії як для агресивної, так і для конкурентної стратегій.

Така ситуація трапляється далеко не кожен раз, коли довірчі інтервали застосовуються у методиці SPACE. Якби точки P_1 і P_2 потрапили в один і той же квадрант, це б дозволило впевнено зосередитися на визначеній стратегії, оскільки довірчі інтервали зводять до мінімуму помилки (як правило, при професійному підході до аналізу фактичні значення показників майже ніколи не виходять за межі “коридору”, визначеного межами довірчого інтервалу).

Отже, в умовах невизначеності числові дані у методиці SPACE можна перетворювати у формат довірчих інтервалів і проводити аналіз, оперуючи діапазонами чисел. Це дозволяє впевненіше окреслювати стратегічний трикутник і завчасно готувати різні сценарії стратегічної поведінки залежно від змін у зовнішньому середовищі, які очікують підприємство у майбутньому.

Завдання для самостійного опрацювання

Завдання 1

1. Ознайомитися з теоретичними відомостями.

2. Розбити академічну групу студентів на 5-6 міні-груп. У малих групах для оцінки кожного з 16 показників необхідно розробити перелік питань (не менше 5) згідно завдання викладача.

3. Презентувати роботу кожної мікро-групи.

4. Виконати індивідуальне завдання згідно варіанту вихідних даних (табл. 8.6, 8.7). Згідно алгоритму методу визначити середні оцінки за кожним розділом і середню оцінку в цілому по підприємству.

5. Проаналізувати отримані результати.

6. Сформувати звіт із загальними висновками за підсумками проведення СОП та надати конкретні рекомендації щодо удосконалення стратегій.

Таблиця 8.6 – Вихідні дані для проведення стратегічної оцінки підприємства за попередній період

Показники	Варіанти (перша літера прізвища)				
	А-Д	Е-Й	К-О	П-У	Ф-Я
Загальна оцінка підприємства					
Структура підприємства	3,8	4,0	3,5	4,1	4,5
Корпоративна культура	1,5	2,5	3,0	3,4	4,3
Стиль керівництва (вищий рівень)	2,0	3,5	4,0	4,0	2,5
Стиль керівництва (середній і низовий рівні)	4,8	4,0	3,1	3,3	2,9
Ресурси					
Фінансові ресурси	2,5	2,9	4,3	4,9	3,5
Комунікації	4,8	3,5	4,0	3,5	3,0
Технології	4,0	4,5	3,5	2,6	2,5
Персонал	3,5	4,0	2,5	3,0	4,0
Знання					
Знання фінансів	1,5	3,5	4,5	3,4	3,0
Знання клієнтів	3,5	2,5	3,0	3,8	4,3
Знання конкурентів	3,0	3,0	4,1	2,9	3,5
Знання галузі та особливостей бізнесу	2,5	3,5	4,0	3,5	4,9
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей					
Фінансова стратегія	2,0	1,5	3,5	4,5	3,5
Маркетингова стратегія	3,0	2,0	3,0	4,0	3,0
Виробнича стратегія	3,5	2,5	2,5	3,0	2,5
Впровадження планів	4,0	3,2	3,8	2,5	4,0

Таблиця 8.7 – Вихідні дані для проведення стратегічної оцінки підприємства за звітний період

Показники	Варіанти									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Загальна оцінка підприємства										
Структура підприємства	3,0	2,8	3,5	4,5	4,5	4,0	4,5	2,3	4,0	4,0
Корпоративна культура	2,5	1,0	2,0	4,0	3,6	4,5	2,0	3,0	3,5	3,3

Показники	Варіанти									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Стиль керівництва (вищий рівень)	3,0	2,5	4,0	4,5	4,8	1,5	3,0	3,5	4,0	4,5
Стиль керівництва (середній і низовий рівні)	3,8	4,0	3,0	3,5	2,3	3,0	4,5	4,0	3,5	3,9
Ресурси										
Фінансові ресурси	3,5	2,9	2,5	4,0	3,9	4,5	3,0	4,9	4,5	4,0
Комунікації	4,0	3,6	4,5	4,5	3,7	4,0	3,8	3,0	3,0	3,5
Технології	3,0	4,2	3,5	2,5	3,6	3,5	3,5	2,5	3,5	4,5
Персонал	3,2	3,0	3,0	3,5	3,5	4,5	4,5	2,0	4,5	4,1
Знання										
Знання фінансів	3,5	2,2	3,0	4,0	3,5	3,2	4,5	2,5	3,0	4,0
Знання клієнтів	2,5	3,9	4,5	3,2	3,8	3,5	2,5	2,5	4,0	4,1
Знання конкурентів	3,5	4,0	3,2	4,8	3,0	2,5	3,5	4,5	3,0	3,8
Знання галузі та особливостей бізнесу	2,0	2,9	2,5	3,0	4,0	3,0	3,0	2,5	3,5	3,9
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей										
Фінансова стратегія	2,5	3,0	3,5	3,0	4,0	3,4	2,5	2,9	4,3	2,5
Маркетингова стратегія	3,0	3,5	2,5	2,0	4,0	3,9	1,0	3,0	3,0	2,5
Виробнича стратегія	3,8	2,5	2,5	2,8	3,2	4,5	2,9	3,5	2,5	3,5
Впровадження планів	4,4	3,0	3,5	3,0	3,5	4,6	3,0	3,5	3,2	4,5

Завдання 2

1. Розрахувати зважену оцінку критеріїв за методом SPACE згідно варіанту завдання (таблиця 8.8).
2. Проаналізувати результати розрахунку.
3. Побудувати вектор рекомендованої стратегії.
4. Дати рекомендації щодо діапазону отриманих стратегій.
5. Розрахувати зважену оцінку критеріїв за методом SPACE у форматі довірчих інтервалів згідно варіанту завдання (таблиця 8.9).
6. Побудувати трикутник в системі координат.
7. Дати рекомендації щодо діапазону отриманих стратегій.
8. Зробити висновки за отриманими результатами.

Таблиця 8.8 – Вихідні дані для проведення SPACE-аналізу

Критерії	Варіант																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Фінансова сила підприємства																									
рентабельність капіталу	9	8	6	8	7	5	4	9	5	9	6	6	5	5	7	7	7	4	4	9	9	5	5	6	7
стабільність отримання прибутку	8	8	6	6	5	9	6	8	6	7	8	8	6	9	6	8	5	6	7	5	3	6	7	9	8
ліквідність	7	8	9	6	5	9	8	7	8	8	6	6	5	5	9	9	8	7	7	6	6	8	8	9	5
Конкурентоздатність																									
частка підприємства на ринку	3	5	6	8	4	9	2	1	6	4	3	6	8	9	7	2	1	5	2	4	4	6	5	2	1
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2	3	5	6	8	4	7	6	5	2	7	6	8	1	2	5	4	6	8	3	7	9	1	5	3
рентабельність продажу	5	5	6	5	6	9	8	1	2	6	5	8	7	9	5	4	7	3	8	9	5	6	8	6	8
Привабливість галузі																									
характеристика конкурентної ситуації	7	2	9	6	5	8	9	8	2	6	8	6	5	5	5	6	9	3	8	5	4	7	9	5	5
стадія життєвого циклу галузі	4	5	6	4	8	9	1	7	3	8	6	7	9	2	5	6	8	6	2	5	9	4	6	5	8
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4	5	8	2	6	8	3	4	8	3	1	7	5	3	1	8	2	1	5	5	8	9	8	9	8
Стабільність галузі																									
тривалість життєвого циклу галузі	2	8	9	5	4	9	4	8	9	5	8	9	4	6	5	8	1	8	6	7	6	8	9	1	8
маркетингові та рекламні можливості	2	5	6	5	9	7	5	1	8	9	8	5	6	8	5	6	8	6	8	9	7	9	2	9	5

Таблиця 8.9 – Вихідні дані для проведення SPACE-аналізу з використанням довірчих інтервалів

Критерії	Варіант																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Фінансова сила підприємства																									
рентабельність капіталу	2-3	5-6	4-5	8-9	6-7	5-7	6-8	2-5	6-8	2-4	3-4	7-9	5-6	3-6	2-3	5-6	4-5	8-9	6-7	5-7	6-8	2-5	6-8	2-4	3-4
стабільність отримання прибутку	6-8	2-5	6-8	2-4	3-4	7-9	5-6	3-6	2-3	5-6	4-5	6-8	2-6	5-7	3-6	8-9	6-8	3-6	1-3	5-6	6-9	6-7	2-5	4-6	8-9
ліквідність	4-5	2-4	5-7	5-6	6-8	5-7	2-3	8-9	4-6	3-4	5-6	2-3	6-8	7-9	1-3	6-8	3-4	6-7	7-9	4-5	2-4	7-9	6-8	2-3	5-6
Конкурентоздатність																									
частка підприємства на ринку	7-9	8-9	5-6	5-7	5-9	7-9	5-7	8-9	6-9	5-7	1-3	6-7	6-8	2-5	6-8	2-4	3-4	7-9	5-6	3-6	2-3	5-6	4-5	6-8	2-5
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	1-2	2-6	5-7	3-6	8-9	6-8	3-6	1-3	5-6	6-9	6-7	2-5	4-6	8-9	2-6	5-7	3-6	5-8	6-7	5-7	5-7	6-9	2-5	3-6	4-6
рентабельність продажу	5-7	3-6	8-9	6-8	3-6	1-3	5-6	6-9	6-7	2-5	4-6	8-9	2-6	5-7	1-2	0-1	2-5	3-6	8-9	7-8	6-7	2-4	5-8	4-6	6-8
Привабливість галузі																									
характеристика конкурентної ситуації	5-6	1-2	3-5	5-7	6-8	4-6	5-7	6-8	2-5	4-6	5-7	5-7	3-6	8-9	6-8	3-6	1-3	5-6	6-9	6-7	2-5	4-6	8-9	2-6	5-7
стадія життєвого циклу галузі	6-8	2-5	6-8	2-4	3-4	7-9	5-6	3-6	2-3	5-6	4-5	6-8	2-5	6-8	2-4	3-5	5-7	6-8	4-6	5-7	6-8	2-5	4-6	5-7	5-7
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	2-6	5-7	3-6	8-9	6-8	3-6	1-3	5-6	6-9	6-7	2-5	4-6	8-9	2-6	5-7	3-6	8-9	5-7	3-6	8-9	6-8	3-6	1-3	5-6	6-9
Стабільність галузі																									
тривалість життєвого циклу галузі	5-7	3-6	8-9	6-8	3-6	2-6	5-7	3-6	8-9	6-8	3-6	1-3	5-6	6-9	6-7	2-5	4-6	8-9	2-6	5-7	3-5	5-7	6-8	4-6	5-7
маркетингові та рекламні можливості	3-5	5-7	6-8	4-6	5-7	6-8	2-5	4-6	5-7	5-7	6-8	2-5	6-8	2-4	3-4	7-9	5-6	3-6	2-3	5-6	4-5	6-8	2-5	6-8	5-7

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №9

Матричні методи формування корпоративної стратегії

Мета заняття: набуття теоретичних знань і практичних навичок застосування матричних методів побудови корпоративної стратегії підприємства.

Основні поняття

Найпопулярнішою методикою проведення портфельного корпоративного аналізу є використання матричних методів. Вони в основному зводяться до побудови двовимірних матриць (можуть бути і з більшим числом вимірів). На одній з осей двовимірної матриці відкладаються показники оцінки стану або перспектив розвитку ринку, стратегічної зони господарювання (СЗГ) (частіше на вертикальній), а на другій – (частіше на горизонтальній) – показники оцінки конкурентоспроможності відповідних стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) підприємства. На перетині шукають відповідні стратегії.

Матриця портфельного аналізу **БКГ**, одна з найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 9.1).

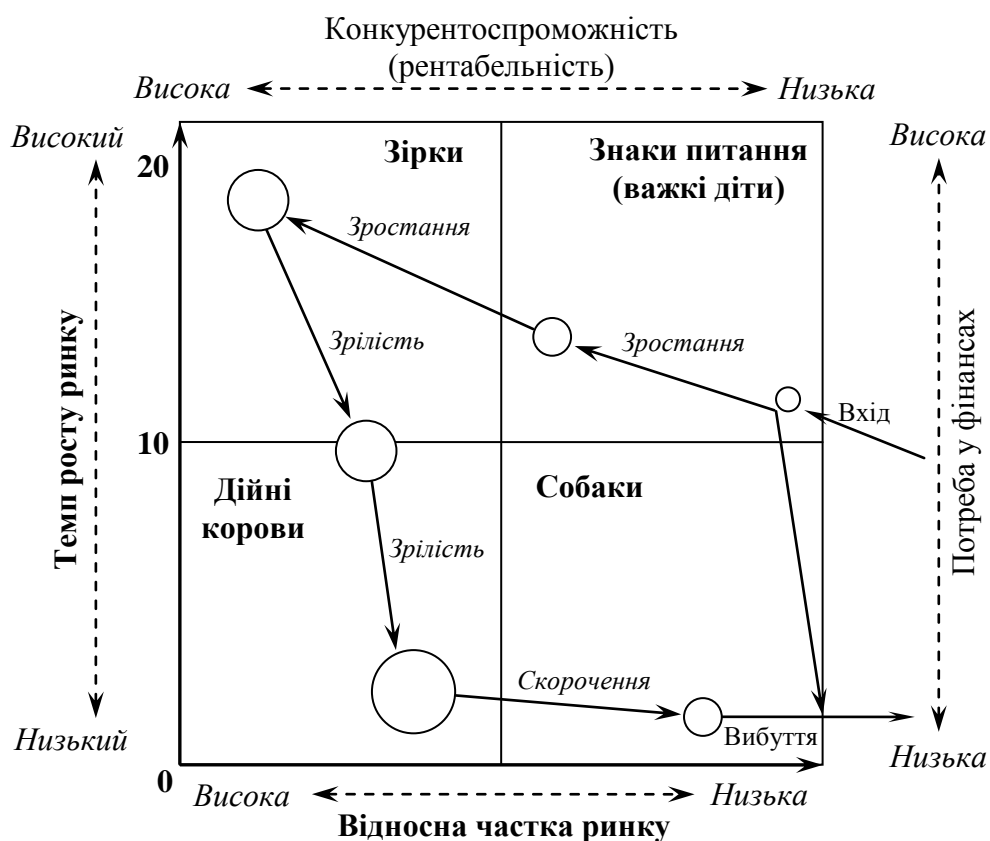


Рисунок 9.1 – Матриця БКГ “зростання – частка ринку”

Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ), і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про

рівень конкурентоспроможності або рентабельності.

Названа частка ринку порівнюється з обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес потрапляє в праву половину матриці (< 1), якщо більше – то в ліву (> 1). Горизонтальна вісь (“частка ринку”) варіюється від 0,1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.

Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання обсягів реалізації продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20% і більше; 10% розділяє на осі швидке і повільне зростання.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) свідчить про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

Матриця БКГ, таким чином, визначає *чотири основні позиції*, в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), що отримали загально визнані нині маркетингові назви: “знаки питання”, “зірки”, “дійні корови”, “собаки”.

На основі матриці БКГ можна сформулювати наступні *альтернативні стратегії*:

Стратегія 1. “Збільшення частки ринку” – перетворення “знаків питання” на “зірок”. А для “зірок” – утримання, подальше збільшення і оптимізація частки ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію “знак питання”, потребує значних інвестицій.

Стратегія 2. “Збереження частки ринку” – це стратегія для СОБ, які перебувають в позиції “дійні корови” (причому сильні “дійні корови”) на ринках, котрі ще розвиваються, хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від “доїння” направляються в СОБ з товаром, що виходить на ринок і розвивається (“знаки питання”), а також на інновації.

Стратегія 3. “Збирання врожаю” – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують у першу чергу для слабких “корів”, що не мають майбутнього, і для таких же “знаків питання” та “собак”.

Стратегія 4. “Ліквідація бізнесу” – застосовується для СОБ, що перебувають в позиції “собак” і “знаків питання”, не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються (“знаки питання”, “зірки”).

В основі матриці БКГ лежать дві *гіпотези*:

1. Висока доля ринку означає наявність конкурентної переваги, пов’язаної з низькими витратами виробництва, тобто високою його рентабельністю.

2. Присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для оновлення і розширення виробництва.

На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже *багатофакторною* матрицею. Її запропонували консультативна компанія “McKinsey” і компанія “General Electric” у США. В матриці Мак-Кінсі фактор “Відносна частка ринку” з матриці БКГ перетворюється на багатофакторне поняття “*Конкурентоспроможність підприємства*”

або “Стратегічне становище підприємства” (горизонтальна вісь), а фактор “Темп зростання ринку” – на “Привабливість галузі (ринку)” (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев’яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Її так і називають: “*привабливість – конкурентоспроможність*” (рис. 9.2).

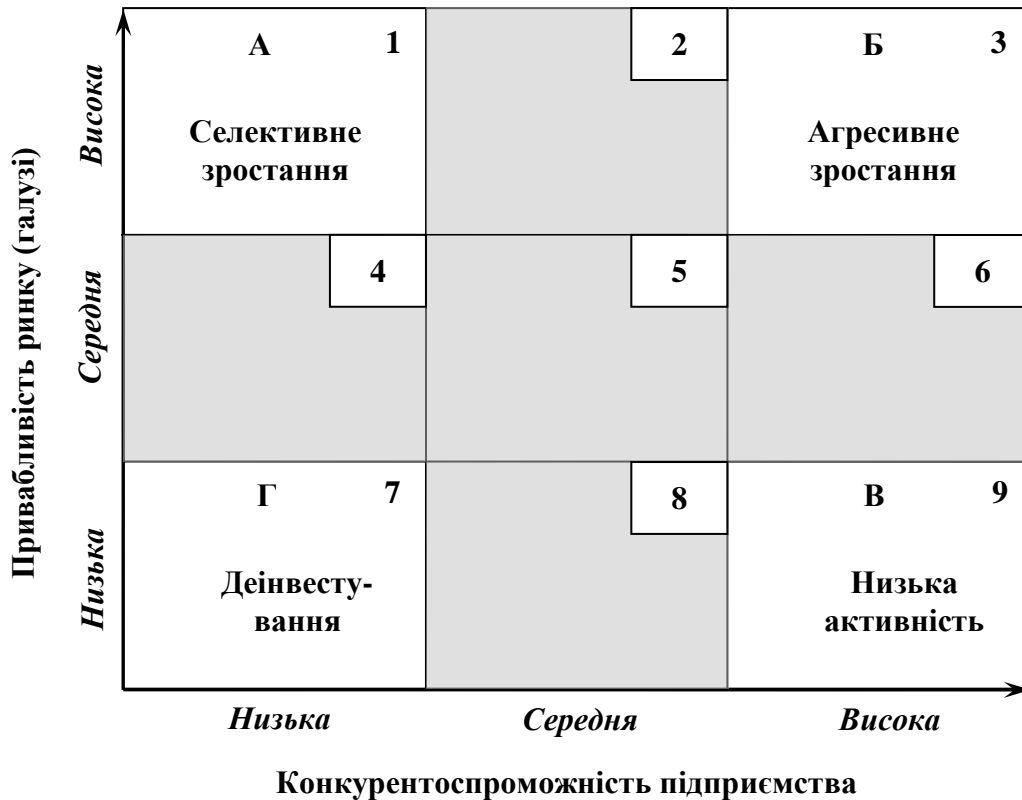


Рисунок 9.2 – Матриця Мак-Кінсі “привабливість – конкурентоспроможність”

Чіткі характеристики можна дати позиціям бізнесу підприємства, які знаходяться в кутових квадрантах матриці (АБВГ).

Вони, між іншим, нагадують за характеристиками і стратегіями квадранти матриці БКГ: “Знаки питання”, “Зірки”, “Корови”, “Собаки”. Проміжні ж позиції середніх квадрантів на обох осях інтерпретувати важче, оскільки частина ознак даного квадранту може наближатися до вищих показників привабливості чи конкурентоспроможності, а частина – до нижчих. Або ж усі ознаки матимуть середні оцінки.

І все ж матриця Мак-Кінсі враховує дію значно більшої кількості чинників, ніж БКГ. Зокрема, для характеристики привабливості ринку і конкурентної позиції на ньому підприємства можна розглядати наступні **чинники** або **ключові фактори успіху (КФУ)** (табл. 9.1).

В процесі аналізу по кожному ринку спочатку виділяють чинники, що найбільшою мірою відповідають його специфіці, об’єктивно оцінюють їх, використовуючи три рівні – високий, середній і низький, а потім по кожному за цими ж рівнями виявляють чинники, що характеризують конкурентну позицію підприємства.

Таблиця 9.1 – Чинники (критерії, індикатори) привабливості ринку і конкурентної позиції підприємства на ньому

Чинники (критерії, індикатори) привабливості ринку (галузі)	Чинники (критерії, індикатори) конкурентної позиції підприємства
Чинники параметрів ринку (галузі)	
1. Розмір ринку 2. Темп зростання ринку 3. Чутливість ринку до цін, їхньої динаміки 4. Географічні переваги ринку 5. Циклічність ринку (щорічні коливання продажу) 6. Розміри ключових сегментів ринку 7. Інші можливості і загрози зовнішнього середовища галузі	1. Частка ринку, що контролюється СОБ підприємства 2. Темпи зростання СОБ підприємства 3. Конкурентоздатність підприємства 4. Характеристика номенклатури підприємства 5. Ефективність маркетингу 6. Інші сильні і слабкі сторони підприємства
Чинники конкуренції	
1. Рівень конкуренції на ринку 2. Тенденції зміни числа конкурентів 3. Переваги лідерів галузі 4. Чутливість до товарів-замінників	1. Відносна частка ринку до трьох головних конкурентів підприємства 2. Конкурентні переваги підприємства, його конкурентний потенціал
Фінансово-економічні чинники	
1. Технологічний рівень галузі 2. Бар'єри входу і виходу з галузі 3. Рівень завантаження виробничих потужностей галузі 4. Рівень рентабельності галузі 5. Структура галузевих витрат	1. Технологічний рівень підприємства 2. Рівень завантаження потужностей підприємства 3. Рівень рентабельності підприємства 4. Структура витрат підприємства
Соціально-психологічні чинники	
1. Законодавчі обмеження бізнесу галузі 2. Соціальне середовище ринку (галузі)	1. Компетентність персоналу 2. Корпоративна культура 3. Імідж підприємства

Порядок (етапи) побудови матриці “Мак-Кінсі”:

На *першому етапі* оцінюють привабливість галузі (ринку). Для цього виконують такі процедури:

1. Вибирають найбільш істотні критерії оцінки даного галузевого ринку (індикатори, чинники, КФУ) (табл. 9.1, ліва графа).

2. Відібрані чинники (критерії) поміщають в окрему таблицю (табл. 9.2) і кожному в числі інших привласнюють певну вагу, яка відповідає його значущості у світлі цілей підприємства. В сумі вага всіх чинників дорівнює одиниці.

3. Дають оцінку галузевому ринку по кожному з вибраних критеріїв від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий).

4. Перемножують вагу на оцінку по кожному критерію і в сумі отримують зважену оцінку галузі (ринку) даної СОБ або рейтинг привабливості даного

ринку (галузі) як стратегічної зони господарювання (СЗГ).

Такі рейтинги розраховують для ринку (СЗГ) кожного підрозділу підприємства (СОБ). Вони (рейтинги) ранжуються від одиниці (дуже низька привабливість) до п'яти (дуже висока привабливість), де “три” виставляють для середніх зважених оцінок індикаторів (чинників). Рангування у даному випадку відкладається на вертикальній осі матриці.

Таблиця 9.2 – Примірна оцінка і визначення рейтингу привабливості ринку (галузі) для певної СОБ підприємства

Критерії (чинники)	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,15	3	0,45
Темп зростання	0,20	4	0,80
Чутливість до цін	0,15	2	0,30
Чутливість до інфляції	0,10	2	0,20
Галузева рентабельність	0,25	3	0,75
Соціальне середовище	0,15	4	0,60
Сумарна зважена оцінка (рейтинг)	1,00	×	3,10

На **другому етапі** оцінюють конкурентну позицію (конкурентоспроможність) СОБ підприємства. При цьому можна скористатися методикою, висвітленою в характеристиці першого етапу. Отримані рейтинги конкурентоспроможності кожної СОБ підприємства ранжують на горизонтальній осі матриці.

На **третьому етапі** всі СОБ, що складають корпоративний портфель і проранговані на попередніх двох етапах, *позиціонують по квадрантах матриці*. При цьому кожну СОБ можна позначити на матриці колом різного діаметру залежно від обсягів продажу. Побудована таким чином матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля і його аналіз можна вважати завершеним.

На **четвертому етапі** порівнюють стан портфеля з місією і цілями підприємства, оцінюють і враховують вплив можливих змін середовища на майбутню привабливість галузі і конкурентоспроможність кожної СОБ.

Якщо розриви не вимагають коригування чи перегляду місії та цілей підприємства, то для кожної СОБ вибирають певну стратегію залежно від її позиції на матриці Мак-Кінсі. **Альтернативними стратегіями** є:

Квадрант А (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність) за своїми ознаками відповідає “знакам запитання” на матриці БКГ. Тобто йдеться про СОБ, які виходять на ринок з новим товаром. Застосовують **стратегію селективного** тобто **вибіркового зростання**. Іншими словами – інвестування перспективного бізнесу чи виходу з ринку, якщо новий товар не має майбутнього з точки зору конкурентоспроможності.

Квадрант Б (висока привабливість ринку – сильна конкурентоспроможність) означає найвигідніше становище бізнесу, яке відповідає “зіркам”. **Стратегія – агресивне зростання**, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.

Квадрант В (низька привабливість ринку – висока конкурентоспроможність) відповідає “дійним коровам” і означає, що слід обирати **стратегію низької**

активності, “збирання врожаю”, захист своєї позиції без додаткових витрат.

Квадрант Г (низька привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) означає найгірше становище бізнесу, що відповідає “собакам”. Відповідно обирають **стратегію деінвестування**, тобто **продовження діяльності у формі “збирання врожаю”** без інвестицій, або ж ліквідацію бізнесу, якщо він стає збитковим.

Узагальнено, але з меншою точністю обирають наступні **стратегії** для наступних **квадрантів**:

- а) для квадрантів 2, 3, 6 – інвестувати, зростати;
- б) для квадрантів 4, 7, 8 – не інвестувати, “збирати врожай” або відмовитись від бізнесу;
- в) для квадрантів 1, 5, 9 – інвестувати обмежено. Зокрема, для бізнесу в квадрантах: 1 – закріпити стратегічні позиції, 5 – захищати і використовувати досягнутий стан, 9 – використовувати досягнутий стан.

Приклади розв’язку типових ситуативних завдань

Приклад 1

У таблиці 9.3 наведені результати маркетингових досліджень ринку миючих засобів, на якому працює компанія ТОВ “Асоль”. Фірма спеціалізується на виробництві й продажу миючих засобів та містить у своєму складі шість стратегічних одиниць бізнесу (СОБ): А, Б, В, Г, Д, Ж.

Таблиця 9.3 – Результати маркетингових досліджень ринку миючих засобів

СОБ	Обсяг продажу СОБ (млн. грн.)	Кількість конкурентів	Обсяг продажу трьох найбільших конкурентів (млн. грн.)			Темпи зростання ринку (%)
А	0,5	8	0,7	0,7	0,5	15
Б	1,6	22	1,6	1,6	1,0	18
В	1,8	14	2,6	1,2	1,0	7
Г	3,2	5	1,8	0,8	0,7	4
Д	0,5	10	2,5	1,8	1,7	4
Ж	3,1	3	1,9	0,7	0,5	16

Використовуючи метод аналізу бізнес-портфеля компанії, запропонований Бостонською консалтинговою групою, необхідно:

- визначити стратегічні позиції кожної СОБ компанії і сформулювати висновки про стан компанії в цілому;
- описати можливості практичного використання матриці БКГ і запропонувати свої рекомендації щодо майбутніх стратегій кожної СОБ;
- проаналізувати новий бізнес-портфель компанії, що може бути одержаний у результаті реалізації запропонованої стратегії.

Розв’язок:

Перш за все, необхідно розрахувати відносну частку ринку кожної СОБ.

Відносна частка ринку ($\text{ЧР}_{\text{відн.}}$) показує співвідношення частки ринку СОБ або фірми ($\text{ЧР}_{\text{СОБ(ф)}}$) і частки ринку її найбільш крупного конкурента ($\text{ЧР}_{\text{к}}$). Отже розрахунок необхідно здійснити за формулою:

$$\text{ЧР}_{\text{відн.}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{СОБ(ф)}}}{\text{ЧР}_{\text{к}}}. \quad (9.1)$$

Знаючи про те, що частка ринку – це співвідношення обсягу продажу товару й місткості цього ринку, можна зробити математичні перетворення і визначити відносну частку ринку ($\text{ЧР}_{\text{відн.}}$) як відношення обсягу продажу СОБ (фірми) до обсягу продажу товарів її найбільш крупного конкурента:

$$\text{ЧР}_{\text{СОБ(ф)}} = \frac{Q_{\text{СОБ(ф)}}}{\text{МР}}, \quad \text{ЧР}_{\text{к}} = \frac{Q_{\text{к}}}{\text{МР}}, \quad (9.2)$$

$$\text{ЧР}_{\text{відн.}} = \frac{Q_{\text{СОБ(ф)}}}{\text{МР}} : \frac{Q_{\text{к}}}{\text{МР}} = \frac{Q_{\text{СОБ(ф)}} \cdot \text{МР}}{\text{МР} \cdot Q_{\text{к}}} = \frac{Q_{\text{СОБ(ф)}}}{Q_{\text{к}}}, \quad (9.3)$$

де $Q_{\text{СОБ(ф)}}$ – обсяг продажу товару СОБ (фірми);

$Q_{\text{к}}$ – обсяг продажу товару конкурентом;

МР – місткість ринку або загальний обсяг продажу даного товару на ринку.

Далі для вирішення завдання необхідно побудувати матрицю БКГ (рис. 9.3). Місце кожної СОБ у матриці визначається відповідно до темпів розширення ринку ($\text{ТР}_{\text{р}}$), на якому вона оперує, і відносної частки ринку, яку розраховано. Площа кола, яким відображується кожна СОБ, пропорційна обсягу продажу даної СОБ.

Проведемо розрахунки для всіх СОБ:

$$\text{СОБ А:} \quad \text{ЧР}_{\text{відн.}}^{\text{А}} = \frac{0,5}{0,7} = 0,71; \quad \text{ТР}_{\text{р}}^{\text{А}} = 15\% \text{ (табл. 9.3);}$$

$$\text{СОБ Б:} \quad \text{ЧР}_{\text{відн.}}^{\text{Б}} = \frac{1,6}{1,6} = 1; \quad \text{ТР}_{\text{р}}^{\text{Б}} = 18\%;$$

$$\text{СОБ В:} \quad \text{ЧР}_{\text{відн.}}^{\text{В}} = \frac{1,8}{2,6} = 0,69; \quad \text{ТР}_{\text{р}}^{\text{В}} = 7\%;$$

$$\text{СОБ Г:} \quad \text{ЧР}_{\text{відн.}}^{\text{Г}} = \frac{3,2}{1,8} = 1,78; \quad \text{ТР}_{\text{р}}^{\text{Г}} = 4\%;$$

$$\text{СОБ Д:} \quad \text{ЧР}_{\text{відн.}}^{\text{Д}} = \frac{0,5}{2,5} = 0,2; \quad \text{ТР}_{\text{р}}^{\text{Д}} = 4\%;$$

$$\text{СОБ Ж:} \quad \text{ЧР}_{\text{відн.}}^{\text{Ж}} = \frac{3,1}{1,9} = 1,63; \quad \text{ТР}_{\text{р}}^{\text{Ж}} = 16\% \text{ (табл. 9.3).}$$

Розраховані параметри визначають “координати” кожної СОБ на матриці БКГ (рис. 9.3).

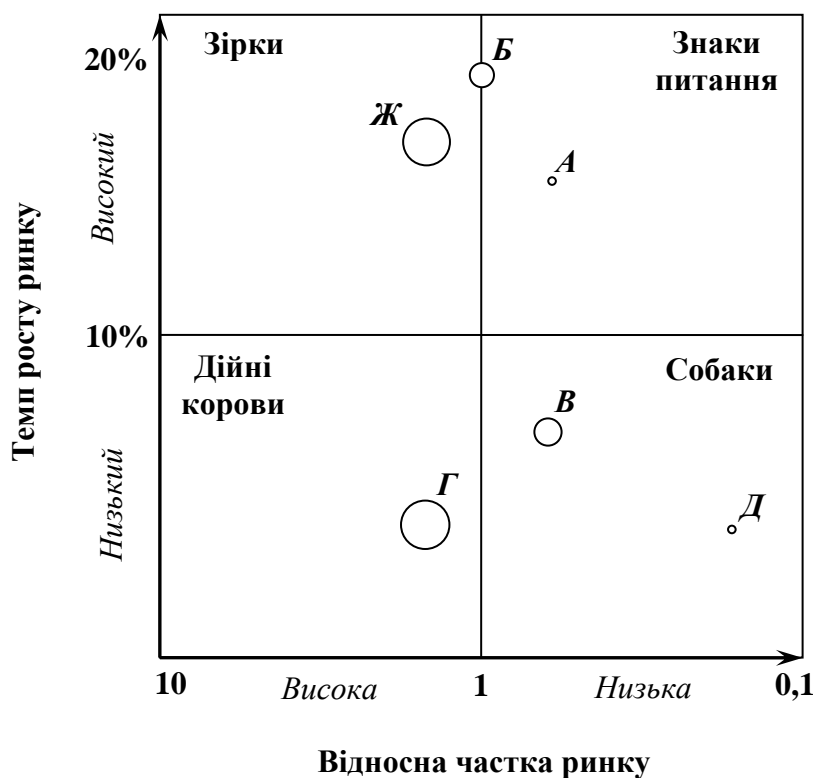


Рисунок 9.3 – Матриця БКГ для ТОВ “Асоль”

Робимо висновки і обираємо рекомендовані стратегії. З матриці видно, що СОБ Г знаходиться в квадранті “Дійні корови”. Це та асортиментна група товарів, яка досягла етапу зрілості і приносить великі прибутки за незначних витрат у фінансуванні. Дана “Дійна корова” утворилася із “Зірки”, коли ринок її збуту звузився, але підприємство не втратило конкурентних переваг. За рахунок великих прибутків цієї асортиментної групи здійснюється фінансування “Зірок” та “Знаків питання”. Стратегія, яку слід обрати у даному випадку – це стратегія підтримання існуючого стану.

У квадранті “Зірки” перебуває асортиментна група Ж. Це товар, що є ринковим лідером. Він приносить підприємству значні прибутки, потребуючи при цьому певних капітальних вкладень. Підприємство не відчуває проблем зі збутом даної товарної позиції. Тут слід застосувати стратегію підтримання конкурентних переваг.

До квадранту “Знаки питання” потрапили дві асортиментні групи – А і Б. Це ті миючі засоби, які присутні на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг. Як правило, такі товари перебувають на початковій стадії життєвого циклу і тому вимагають капіталовкладень для розвитку. В цьому випадку слід використати стратегію інтенсифікації комерційних зусиль. Найважливіше питання, яке необхідно вирішити щодо “Знаків питання”, – чи є можливість у підприємства збільшити їхню питому вагу збуту в загальному обсязі продажу підприємства. На основі аналізу сильних і слабких позицій підприємства маркетолог шукає можливість надання конкурентних переваг “Знакам питання”. Слід зауважити, що згідно матриці перспективи має СОБ Б, оскільки дана товарна позиція знаходиться в стані переходу в квадрант “Зір-

ки”. Товарна позиція А має менші перспективи і дуже незначну частку в загальному обсязі продажу, тому в разі відсутності можливості надання їй конкурентних переваг цю асортиментну групу слід виключити зі складу товарного портфеля підприємства, оскільки великі фінансові витрати не увінчаються ринковим успіхом.

До квадранта “Собаки” потрапили дві асортиментні групи продукції підприємства – В і Д. Це ті товари, які перебувають на стадії спаду життєвого циклу, до того ж питома вага товарної групи Д в загальному обсязі збуту дуже мала. Вказані асортиментні групи приносять незначний прибуток підприємству, який рекомендується інвестувати в розвиток “Знаків питання” або підтримання “Зірок”. Якщо “Собака” потрапляє в зону збитків, необхідно вилучити її зі складу бізнес-портфеля підприємства. Однак в цей же квадрант можуть потрапити інноваційні продукти, які потребують проведення ринкового тесту на обмеженому ринковому просторі, їх слід виділити в окрему інноваційну групу, а включати в загальну матрицю тільки після прийняття принципового (стратегічного) рішення щодо їх розвитку. Зважаючи на отриману матрицю, можемо припустити, що товарна група В має деякі перспективи, а Д слід виключити з портфелю підприємства. В квадранті “Собаки” слід застосовувати такі стратегії, як “збір урожаю”, стратегія елімінації (виключення) або стратегія розвитку (дуже рідко, за умови, що ринок має перспективу збільшення).

Завдання для самостійного опрацювання

Задача 1

На основі вихідних даних, представлених у таблиці 9.4, розрахувати абсолютну та відносну частки ринку кожної стратегічної одиниці бізнесу компанії (СОБ). Використовуючи метод аналізу бізнес-портфеля компанії, запропонований Бостонською консалтинговою групою:

- визначити стратегічні позиції кожної СОБ і сформулювати висновок про стан компанії в цілому;
- на основі отриманих результатів позиціонування СОБ у матриці БКГ запропонувати можливі стратегії для кожної СОБ;
- проаналізувати новий бізнес-портфель компанії, що може бути одержаний у результаті реалізації запропонованої стратегії.

Таблиця 9.4 – Вихідні дані і розрахунки для побудови матриці БКГ

Номер СОБ	Обсяг продажу компанії, тис. од.	Обсяг продажу провідного конкурента, тис. од.	Ємність (розмір) ринку, тис. од.	Темп росту ринку, %	Частка ринку СОБ, %	Відносна частка ринку СОБ, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1	280	785	5000	113,2		
2	740	2590	5800	101,8		
3	760	1180	7500	97,5		
4	370	375	7400	108,6		

Номер СОБ	Обсяг продажу компанії, тис. од.	Обсяг продажу провідного конкурента, тис. од.	Ємність (розмір) ринку, тис. од.	Темп росту ринку, %	Частка ринку СОБ, %	Відносна частка ринку СОБ, %
1	2	3	4	5	6	7
5	210	175	2600	109,8		
6	1128	1280	4900	105,2		
7	2410	1045	10500	108,2		
8	1593	595	6100	105,0		
9	2275	1083	7600	100,7		
10	3116	2722	9800	98,6		

Задача 2

Підприємство спеціалізується на випуску дев'яти продуктів. Продукція підприємства має стійкий попит. Обсяги реалізації (тис. грн.) за останні три роки та частка ринку підприємства і найсильнішого конкурента з кожного виду продукції представлені в табл. 9.5.

Таблиця 9.5 – Вихідні дані для розрахунків та побудови матриці БКГ

Види продукції	Обсяг реалізації за роками, тис. грн.			Частка ринку в 2020, %	
	2018	2019	2020	Підприємство	Конкурент
Продукт №1	240	290	300	34	17
Продукт №2	51	60	100	33	21
Продукт №3	170	200	250	5	7
Продукт №4	240	200	150	11	9
Продукт №5	57	60	65	15	10
Продукт №6	90	120	190	1	7
Продукт №7	270	250	140	40	18
Продукт №8	160	170	180	16	22
Продукт №9	70	69	50	2	4

Задача 3

ВАТ “Капро” – відомий виробник особливого електропроводу, який використовується у машино- та приладобудуванні (сільськогосподарські машини, верстати, обладнання для холодильних установок, трансформатори, промислові контролери, двигуни та генератори, компресори тощо).

В умовах директивно-планової економіки продукція “Капро” за державними цінами завжди знаходила споживача, який вчасно розраховувався за неї. З переходом на ринкові відносини становище підприємства ускладнилося, незважаючи на те, що випускалась конкурентоспроможна продукція для різних ринкових сегментів. Якість продукції висока, споживачі не мають претензій. Підприємство укомплектоване сучасним високопродуктивним устаткуванням, хоч і

не особливо швидкісним, але високого рівня гнучкості, що сприяє швидкому переналагодженню.

На ринку технічного проводу працює 30 підприємств-конкурентів із сукупним річним обсягом 600 млн. грн. Десять років тому їх було 43. Галузь характеризується широким асортиментом продукції з невеликим, але чітким поділом проводу на три класи за діаметром (табл. 9.6).

Таблиця 9.6 – Характеристика продукції галузі

Діаметр проводу	Обсяг продажу, млн. грн.	Структура продажу, %	Продаж, тис. т	Структура продажу в натуральному виразі, %	Середньорічний приріст, %	Середня ціна 1 т, тис. грн.
Великий	340	56,7	340	72,3	1	1,0
Середній	170	28,3	110	23,4	5	1,55
Малий	90	15,0	20	4,3	13	4,5
Разом	600	100	470	100	3,8	×

На перші чотири підприємства галузі припадає 70% загального обсягу продажу. Найбільшим серед них є “Азов”, яке реалізує три класи проводу. Річний обсяг продажу проводу великого діаметра – 7,2, середнього – 3,8, малого – 2,4 млн. грн. Продукція галузі переважно реалізується виробникам виробничого обладнання. Вона продається безпосередньо споживачам через збутову мережу й дистриб’юторів.

Річний обсяг продажу ВАТ “Капро” – 17,5 млн. грн. Характеристика основних видів продукції товариства подана в табл. 9.7.

Таблиця 9.7 – Характеристика продукції ВАТ “Капро”

Діаметр проводу	Обсяг продажу, млн. грн.	Структура продажу, %	Продаж, тис. т	Структура продажу в натуральному виразі, %	Середньорічний приріст, %	Середня ціна 1 т, тис. грн.
Великий	4,375	25	4,935	40,3	1	0,887
Середній	10,325	59	6,685	54,6	1	1,55
Малий	2,8	16	0,63	5,1	16	4,44
Разом	17,5	100	12,25	100	1,7	×

На провід великого діаметру припадає 25, середнього – 59 і малого – тільки 16% надходжень. Водночас дохід від продажу вагової одиниці тонкого проводу в 4-5 разів вищий порівняно з іншими видами. Завантаження обладнання, на якому виготовляють провід великого діаметру, – 100, середнього – 90, малого – 80%. Темпи зростання товариства нижчі, ніж галузі загалом.

Особливу увагу керівництво “Капро” звертає на фінансовий стан. Вартість майна становить 23,25 млн. грн., зокрема основний капітал – 17,5 млн. грн. Як свідчить аналіз, 75% рахунків товариства ще не оплачені. Рентабель-

ність власного капіталу становить 7,7%, а заборгованість перевищує власний капітал у 1,5 рази. Витрати на виробництво продукції становлять 15,4 млн. грн., з них змінні витрати – 12 млн. грн.

“Капро” має добре налагоджену систему збуту. Дистриб’ютори продають 60% тонкого проводу. Постійні клієнти купують 80% усієї продукції. На думку голови правління, “Капро” має все необхідне для забезпечення приросту річного обсягу продажу приблизно на 8,5-9% і отримання більшого прибутку.

Необхідно:

- проаналізувати портфель продукції фірми “Капро” методом БКГ;
- проаналізувати портфель продукції фірми “Капро” методом “Мак-Кінсі”;
- порівняти результати портфельного аналізу за двома методами, вказати причини відхилень;
- запропонувати стратегію розвитку фірми “Капро” на коротку перспективу.

Задача 4

Підприємство “Мрія” охоплює чотири сфери господарчої діяльності, які стосуються різних галузей і представлені в структурі фірми самостійними господарськими підрозділами А, Б, В, Г. Фахівцями було проведено дослідження факторів привабливості ринку й конкурентної позиції, результати якого наведено в табл. 9.8 і 9.9.

Таблиця 9.8 – Дані оцінювання факторів привабливості ринку

Фактори привабливості й конкурентної позиції	Вага				Оцінка (за 5-бальною шкалою)			
	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
Привабливість ринку								
Загальний обсяг ринку	0,20	0,10	0,15	0,20	4	5	3	4
Показник темпів росту на рік	0,20	0,10	0,15	0,15	5	4	4	3
Маржа	0,15	0,05	0,10	0,10	4	3	3	5
Інтенсивність конкуренції	0,15	0,05	0,10	0,15	2	2	5	4
Технологічні вимоги	0,15	0,20	0,15	0,20	4	5	3	4
Вплив інфляції	0,05	0,15	0,05	0,10	3	5	5	4
Енергоємність	0,05	0,15	0,05	0,05	2	4	3	5
Вплив навколишнього середовища	0,05	0,20	0,25	0,05	3	3	2	4
Політичний аспект Юридичний аспект	Мають бути прийнятними	Мають бути прийнятними	Мають бути прийнятними	Мають бути прийнятними				
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00	1,00				

Таблиця 9.9 – Дані оцінювання факторів конкурентної позиції

Фактори привабливості й конкурентної позиції	Вага				Оцінка (за 5-бальною шкалою)			
	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
Ефективність бізнесу								
Частка ринку	0,10	0,05	0,05	0,05	4	4	3	5
Темпи збільшення частки ринку	0,15	0,15	0,10	0,15	2	3	4	5
Якість продукції	0,10	0,15	0,15	0,10	4	2	3	4
Репутація марки	0,10	0,10	0,10	0,10	5	3	4	3
Розподіл продукції	0,05	0,10	0,10	0,15	4	3	4	3
Ефективність просування	0,05	0,05	0,05	0,05	3	3	4	4
Можливості виробництва	0,05	0,10	0,10	0,10	3	4	3	2
Ефективність виробництва	0,05	0,05	0,10	0,05	2	4	2	3
Витрати підрозділу	0,15	0,05	0,05	0,05	3	3	4	2
Постачання	0,05	0,15	0,15	0,10	5	2	3	3
Управлінський апарат	0,15	0,05	0,05	0,10	4	4	3	4
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00	1,00				

Наведена інформація характеризує конкурентоспроможність підприємства “Мрія” в секторах бізнесу А, Б, В, Г і ринкову перспективність цих секторів.

Визначити і проаналізувати позиції господарських підрозділів компанії за допомогою матриці Мак-Кінсі на основі даних таблиць.

З урахуванням того, які позиції займають підрозділи компанії за матрицею Мак-Кінсі, визначити рекомендовану стратегію.

Проаналізувати новий бізнес-портфель компанії, який може бути одержаний в результаті реалізації запропонованої стратегії.

Задача 5

Фірма “Світоч” спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Вона діє у дев’яти секторах бізнесу, які визначаються (виділяються) за видами продукції та ринками збуту. Характеристика продуктово-ринкових секторів бізнесу фірми “Світоч” наведена в табл. 9.10.

Необхідно:

1. Розрахувати відносну конкурентну позицію фірми “Світоч” по окремих продуктово-ринкових сегментах.

2. Здійснити позиціонування продуктово-ринкових секторів бізнесу кондитерської фірми “Світоч” за допомогою матриці БКГ.

3. Визначити рекомендовані стратегії для окремих секторів бізнесу фірми “Світоч” і заходи (загальну стратегію) щодо оптимізації її господарського портфеля.

Таблиця 9.10 – Характеристика продуктово-ринкових секторів бізнесу кондитерської фірми “Світоч”

Продуктово-ринковий сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу в найбільшого конкурента, тис. грн.	Відносна конкурентна позиція на відповідному ринку
Карамель (Україна)	200,0	0,5	“АВК”	150,0	
Карамель (експорт)	23,7	2	“АВК”	25,0	
Печиво (Україна)	45,0	2	“АВК”	200,0	
Печиво (експорт)	48,5	5	“АВК”	15,0	
Чорний шоколад (Україна)	55,5	13	“Монделіс Україна”	20,0	
Чорний шоколад (експорт)	11,0	14	“Рошен”	20,0	
Молочний шоколад (Україна)	23,2	15	“Монделіс Україна”	8,5	
Молочний шоколад (експорт)	4,7	18	“Рошен”	10,0	
Шоколадні цукерки з наповнювачем (Україна)	392,0	8	“Конті”	490,0	

На основі проведених розрахунків і побудованої матриці зробити висновки щодо подальших перспектив розвитку підприємства.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Афанасьев М.В., Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2007. – 272 с.
3. Березін О.В. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – К., 2010. – 220 с.
4. Большенко С.Ф., Деділова Т.В. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни “Стратегічне управління підприємством” для студентів денної форми навчання за спеціальністю 7.03050401, 8.03050401– “Економіка підприємства (за видами економічної діяльності)”. – Харків, 2012. – 40 с.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенко В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М: Экономист, 2006. – 293 с.
7. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2011. – 440 с.
8. Карпенко С.В., Самогулов А.Б., Богун С.В. Современное стратегическое управление: Учебное пособие. – М., 2011. – 384 с.
9. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
10. Ковалевська А.В. Стратегія підприємства: Навч. посібник у тестах. – Х.: ХНАМГ, 2011. – 156 с.
11. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посіб. / О.І. Ковтун. – К.: Ліра-К, 2014. – 680 с.
12. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: практикум / О.І. Ковтун. – К.: Ліра-К, 2014. – 308 с.
13. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни “Стратегія підприємства” (для студентів 5 курсу заочної форми навчання на пряму підготовки “Економіка і підприємництво”, спеціальності 6.030504 – “Економіка підприємства”, кваліфікаційного рівня підготовки – бакалавр) / Укл.: Ковалевська А.В. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 48 с.
14. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни “Стратегія підприємства” (для студентів 4 курсу денної та 5 курсу заочної форм навчання на пряму підготовки 6.030504 “Економіка підприємства”) / Житомирський державний технологічний університет; уклад. О.О. Юшкевич. – Житомир: ЖДТУ, 2015. – 82 с.
15. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством: Підручник. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
16. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2004. – 336 с.
17. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.

18. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К., 2002. – 560 с.
19. Порохня В.М. Стратегічне управління. – К., 2012. – 220 с.
20. Портер М. Конкуренція: Пер. с англ.: Учеб. пос. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000. – 495 с.
21. Савченко В.Д., Байдик М.І., Шелудько Р.М. Стратегія підприємства: Навч. посіб. / Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Х., 2004. – 206 с.
22. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Збірник вправ. – Т.: “ТАЙП”. – 2003. – 103 с.
23. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: “Економічна думка”. – 2006. – 390 с.
24. Стратегія підприємства. Практикум: зб. кейсів / [Є.В. Прохорова, Н.М. Гаращенко, М.І. Дяченко та ін.]; кер. кол. авт. Є.В. Прохорова. – К.: КНЕУ, 2014. – 288 с.
25. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навч. посібник – К.: ВД “Професіонал”, 2005. – 354 с.
26. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент, искусство разработки и реализации стратегии: Учебн. для вузов / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
27. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2008. – 448 с.
28. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доповнене. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Додаток А

Методика проведення SWOT-аналізу для роздрібно́ї торгівлі

Даний приклад SWOT-аналізу магазину є наочною інструкцією і може бути використаний для будь-якої точки роздрібно́ї торгівлі: аптеки, продуктового магазину, відділу іграшок, одягу, побутової техніки і т.п. Приклад може бути успішно застосований і до інтернет-магазину.

Особливості SWOT-аналізу магазину

Для того, щоб магазину бути ефективним, необхідно надати покупцеві можливість купити те, що він хоче; там, де він хоче; тим способом, який для нього найбільш прийнятний; за прийнятними для нього цінами; з гарантією того, що він не понесе додаткові фінансові витрати.

Всі фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які беруть участь у SWOT-аналізі, мають бути пов'язані з перерахованими у практичному занятті №7 критеріями успіху.

Варіанти сильних і слабких сторін для магазину

Саме серед даних факторів необхідно шукати сильні і слабкі сторони компанії:

- широта асортименту та наявність топового асортименту;
- представленість відомих брендів і виробників;
- ціни і наявність спеціальних цінових акцій на топові товари;
- зручність розташування для цільового покупця і рівень географічної експансії;
- легкість навігації серед асортименту в магазині (легкість знайти те, що необхідно);
- зовнішній вигляд точки – помітність і привабливість вивіски;
- обстановка торгової точки: чистота, дизайн інтер'єру, розмір торгових площ, якість викладки в магазині;
- комфортність переміщення по торговій точці для покупця, в тому числі з дітьми;
- наявність можливості замовлень по Інтернет (або доставка по телефону);
- наявність програм лояльності для постійних покупців;
- кваліфікованість персоналу та швидкість обслуговування;
- можливі форми оплати;
- упаковка товару;
- гарантія повернення і післяпродажний сервіс;
- наявність програм для управління запасами;
- реклама торгової точки;
- сучасні технології обслуговування;
- знання торгової марки магазину і довіра до магазину.

Варіанти загроз і можливостей для магазину

Основні *можливості* зростання для роздрібно́го магазину полягають в:

- збільшенні кількості торгових точок або експансії в більш дрібні регіони і міста;

- збільшенні трафіку на одній торговій точці;
 - виході на інтернет-аудиторію (як один із способів залучення нових покупців);
 - розширенні асортиментних груп;
 - збільшенні обсягу покупки на одного покупця (за допомогою акцій, спецпропозицій, активних продажів);
 - пошуку і відстеженні способів зниження вартості оренди, вартості витрат на зберігання товару, на ведення бухгалтерії, на персонал та інші організаційні витрати;
 - пошуку методів зниження податкового тягаря;
- Основні *загрози* для роздрібного магазину полягають в:
- зміні переваг споживачів, зміні моди, появі нових інтересів (як наслідок нових вимог до асортименту магазину);
 - зниженні доходу у цільовій аудиторії як наслідок економічного спаду або нестабільності в економіці;
 - зниженні фактичних наявних коштів у покупця як наслідок зростання іпотечного кредитування і споживчих кредитів;
 - збільшенні витрат на орендну плату і витрат на підтримку торгової марки в більшому розмірі, ніж потенційне зростання продажів;
 - зростанні відпускних цін на товари;
 - зміні правового та податкового регулювання галузі;
 - появі конкурентів, що продають порівнянний товар або дешевші товари-замінники.

Приклад SWOT-аналізу підприємства

Даний приклад SWOT-аналізу є виключно демонстраційним. Мета прикладу: показати правильну послідовність дій, максимально систематизувати теоретичну інформації про метод і допомогти кожному скласти свій власний SWOT-аналіз “з нуля”. Отже, приступимо до першого кроку.

Особливості SWOT-аналізу підприємства

При пошуку сильних або слабких сторін (табл. А.1), загроз або можливостей зростання в процесі складання SWOT-аналізу пам’ятайте наступні відмінності виробничої компанії від підприємства торгівлі:

- немає або обмежений прямий доступ до покупця, є посередники;
- приймає рішення про позиціонування продукту і може виставляти вимоги до дилерів щодо умов продажу продукту;
- може впливати на споживчі якості та характеристики товару;
- може впливати на упаковку продукту;
- може регулювати ціну продукту;
- має бюджет на просування свого товару.

Етап перший: пошук сильних і слабких сторін

Першим кроком розгляньте всі варіанти сильних і слабких сторін, і за кожним напрямком виділіть не менше 3 параметрів, за якими можна оцінити конкурентоспроможність бізнесу.

Таблиця А.1 – Приклад пошуку сильних і слабких сторін при складанні SWOT-аналізу

Напрямок пошуку	Варіанти	Ключові фактори успіху в сегменті	Рейтинг факторів	Краще конкурентів	Гірше конкурентів
1	2	3	4	5	6
Зовнішній вигляд	Вигляд упаковки	ключовий	1	+	
	Обсяг упаковки	не ключовий	2		+
	Розмір упаковки		3		
	Зручність упаковки		і т.д.		
	Естетичність упаковки				
	Привабливість дизайну				
	Помітність дизайну				
	Естетичність дизайну				
Властивості товару	Відповідність дизайну іміджу товару				
	Ефективність рішення головної проблеми клієнта				
	Якість				
	Функціональні характеристики продукту				
	Рівень сервісу і післяпродажного обслуговування				
Імідж бренду	Інші параметри товару				
	Образи, що сформували думки та імідж, які покращують сприйняття товару				
Знання і лояльність	Образи, що сформували думки та імідж, які погіршують сприйняття товару				
	Рівень знання товару на ринку				
	Рівень лояльності до продукту				
	Частота покупки товару				
	Готовність рекомендувати товар знайомим				
	Частота зміни торгової марки і переключення				
Ціна	Інші параметри лояльності				
	Гнучкість у відношенні цінової політики				
	Спроможність встановлювати більш високі ціни				
	Чутливість цільової аудиторії до зростання цін				
	Ефективне ціноутворення				
Широта асортименту	Інші параметри ціни				
	Широта вибору товару в лінійці				
	Відсутність проблем із залишками товару (дефіцити чи профіцити)				
	Ліквідність кожної одиниці асортименту				
	Швидкість випуску нових продуктів				
Собівартість	Інші параметри асортименту				
	Зростання собівартості товару				
Технології	Інші параметри собівартості				
	Технологічний рівень компанії				
	Наявність патентів				
	Наявність технологій, що				

Напрямок пошуку	Варіанти	Ключові фактори успіху в сегменті	Рейтинг факторів	Краще конкурентів	Гірше конкурентів
1	2	3	4	5	6
	дозволяють знижувати собівартість продукції				
	Продуктивність				
	Інші параметри технологічного розвитку				
Розподіл товару	Дистрибуція товару				
	Монополізація каналів продаж				
	Якість викладки товару				
	Наявність необхідного асортименту в роздрібній торгівлі				
	Помітність викладки товару				
	Частка полиці, зайнята товаром				
	Інші параметри розподілу				
Просування товару	Якість креативу і рекламних матеріалів				
	Рівень конвертації контакту в покупку				
	Унікальність стратегії просування				
	Унікальність каналів просування				
	Розмір рекламного бюджету				
	Частка голосу в каналі просування				
	Інші параметри просування				
Інвестиції і розвиток	Можливість інвестування в розвиток				
	Гнучкість у рішеннях				
	Швидкість прийняття рішень				
	Мобільність компанії на ринку				
	Інші параметри розвитку компанії				
Персонал	Кваліфікація персоналу				
	Кількість персоналу				
	Продуктивність персоналу				
	Мотивація і залученість персоналу				
	Інші параметри якості персоналу				

Другим кроком проведіть додаткову генерацію ідей сильних і слабких сторін продукту, відповівши на 6 питань:

1. Які конкурентні переваги має товар?
2. Основні причини покупки товару?
3. Які характеристики товару допомагають встановлювати більш високу ціну?
4. Назвіть основні недоліки товару.
5. Перерахуйте основні причини відмови від товару.
6. Що заважає встановлювати більш високу ціну на продукт?

В результаті перших двох кроків Ви отримаєте список можливих сильних і слабких сторін компанії.

Третім кроком проаналізуйте кожен обраний фактор:

– відзначте ті чинники, які є ключовими факторами успіху на ринку;

– проранжуйте всі фактори за ступенем впливу на продажі і прибуток компанії від 1 до ...;

– за кожним фактором порівняйте свій товар з товарами ключових конкурентів: параметри, за якими ваш товар краще конкурентів – сильні сторони продукту, і навпаки.

Етап другий: перевірка важливості сильних і слабких сторін

Не всі перераховані слабкі і сильні сторони слід використовувати в SWOT-аналізі. Необхідно виключити незначні фактори. Для цього проведіть оцінку важливості обраних параметрів, оцінивши вплив кожного з них на задоволеність клієнтів і на прибуток компанії.

Таблиця А.2 – Приклад оцінки важливості сильних сторін

	Сильні сторони	Чи підвищує сильна сторона задоволеність клієнта?	Чи підвищує сильна сторона прибуток компанії?	Чи створює сильна сторона відмінність від конкурентів?
1	Сильна сторона 1	так	ні	так
2	Сильна сторона 2	так		так
3	Сильна сторона 3			
4	Сильна сторона 4			

Таблиця А.3 – Приклад оцінки важливості слабких сторін

	Слабкі сторони	Чи знижує слабка сторона задоволеність клієнта?	Чи знижує слабка сторона прибуток компанії?
1	Слабка сторона 1		
2	Слабка сторона 2		
3	Слабка сторона 3		

В результаті перевірки всі незначні параметри відсіюються і підсумковий рейтинг сильних і слабких сторін буде готовий.

Таблиця А.4 – Підсумковий список сильних і слабких сторін товару

Рейтинг	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Сильна сторона 1	Слабка сторона 1
2	Сильна сторона 2	Слабка сторона 2
3	Сильна сторона 3	Слабка сторона 3

Етап третій: пошук можливостей зростання

Перерахуйте можливі варіанти джерел зростання продажів, ґрунтуючись на інформації даного практичного заняття. Придумайте додаткові джерела зростання, відповівши на 2 питання:

1. Яким чином ще компанія може збільшити продажі?
2. Які існують шляхи зниження витрат?

Складіть рейтинг можливостей зростання бізнесу за вкладом у продаж

або прибуток компанії:

Таблиця А.5 – Попередній рейтинг можливостей зростання компанії

Напрямок пошуку	Варіанти	Обсяг продажу від можливості в місяць	Рейтинг факторів
Нові ринки збуту (географічна експансія)	Ринок 1		
	Ринок 2		
	Ринок 3		
Нові товарні групи	Товарна група 1		
	Товарна група 2		
	Товарна група 3		
Нові споживачі на поточних ринках	Група споживачів 1		
	Група споживачів 2		
	Група споживачів 3		
Охоплення нових потреб поточних покупців	Нова потреба 1		
	Нова потреба 2		
	Нова потреба 3		
Частота покупки (як змусити купувати частіше?)	Варіант 1		
	Варіант 2		
	Варіант 3		
Обсяг покупки (як змусити купувати більше?)	Варіант 1		
	Варіант 2		
	Варіант 3		
Варіанти дешевого виробництва і розподілу товару	Варіант 1		
	Варіант 2		
	Варіант 3		
Варіанти швидшого і легшого доступу до цільової аудиторії	Варіант 1		
	Варіант 2		
	Варіант 3		
Покращення економічно- го і політичного клімату			
Вихід крупних гравців			
Додаткова генерація можливостей	Які існують джерела зростання для компанії?		
	Джерело зростання 1 (заповнити)		
	Джерело зростання 2		
	Джерело зростання 3		
	Джерело зростання 4		
	Які існують шляхи зниження витрат?		
	Можливість 1 (заповнити)		
	Можливість 2		
	Можливість 3		
	Можливість 4		

Етап четвертий: перевірка реальності кожної можливості зростання

Виключаємо зайві можливості, які не впливають на прибуток бізнесу і задоволеність клієнтів:

Таблиця А.6 – Перевірка можливостей зростання

	Можливості	Чи може можливість підвищити задоволеність клієнта?	Чи може можливість збільшити прибуток компанії?	Чи існують ресурси на реалізацію можливості?
1	Можливість 1	так	ні	так
2	Можливість 2	так	так	так
3	Можливість 3			

І отримуємо підсумковий рейтинг можливостей для використання в SWOT-аналізі:

Таблиця А.7 – Підсумковий рейтинг можливостей зростання

Рейтинг	Можливості
1	Можливість 1
2	Можливість 2
3	Можливість 3
4	...

Етап п'ятий: пошук загроз бізнесу

Перерахуйте можливі варіанти загроз, використовуючи інформацію даного практичного заняття. Подумайте над додатковими загрозами бізнесу, відповівши на 2 питання:

1. Які ще чинники можуть вплинути на зниження обсягів продажів компанії?

2. Які ще чинники можуть вплинути на зростання собівартості або зниження прибутку?

Складіть рейтинг загроз бізнесу за вкладом у продаж або прибуток компанії:

Таблиця А.8 – Попередній список загроз для конкурентоспроможності компанії

Напрямок пошуку	Варіанти	Обсяг продажу від загрози на місяць	Рейтинг факторів
1	2	3	4
Нові ринки збуту (географічна експансія)	Зміна стилю життя		
	Зміна переваг		
	Зміна розміру аудиторії		
Які зміни аудиторії можуть привести до відмови від товару компанії	Зміна рівня доходу аудиторії		
	Зміна культури використання продукту		
	Зміна поведінки при виборі продукту		
	Зміна вимог до продукту		
	Інші варіанти		
Які зміни зовнішнього	Посилення правового регу-		

Напрямок пошуку	Варіанти	Обсяг продажу від загрози на місяць	Рейтинг факторів
1	2	3	4
середовища можуть призвести до зниження попиту на продукт?	лювання		
	Погіршення економічного становища в країні		
	Зростання витрат і вартості сировини, що випереджає зростання доходів		
	Інші варіанти		
Посилення конкуренції	Вхід крупних гравців		
	Низькі вхідні бар'єри		
	Поява дешевших аналогів		
	Втрата переваги продукту		
	Закінчення патенту		
	Розвиток технологій		
	Інші варіанти		
Додаткова генерація слабких сторін продукту	Які фактори можуть вплинути на зниження обсягів продажу компанії?		
	Фактор 1 (заповнити)		
	Фактор 2		
	Фактор 3		
	Які фактори можуть вплинути на зростання собівартості і зниження прибутку компанії?		
	Фактор 1 (заповнити)		
	Фактор 2		
	Фактор 3		

Етап шостий: перевірка значущості загроз бізнесу

Виключаємо зайві загрози для бізнесу, які не впливають на прибуток і задоволеність клієнтів протягом 5 років:

Таблиця А.9 – Перевірка списку загроз бізнесу

	Загрози	Чи може загроза знизити задоволеність клієнта?	Чи може загроза знизити прибуток компанії?	Загроза виникне протягом 5 років?
1	Загроза 1	так	ні	так
2	Загроза 2	так	так	так
3	Загроза 3			

І отримуємо підсумковий рейтинг загроз для SWOT-аналізу:

Таблиця А.10 – Підсумковий рейтинг загроз для таблиці SWOT-аналізу

Рейтинг	Загрози
1	Загроза 1
2	Загроза 2
3	Загроза 3
4	...

Етап сьомий: приклад складання таблиці SWOT-аналізу

Переносимо всі фактори в таблицю SWOT-аналізу, зберігаючи рейтинг важливості.

Таблиця А.11 – Таблиця SWOT-аналізу

СИЛЬНІ СТОРОНИ		СЛАБКІ СТОРОНИ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Сильна сторона 1	1	Слабка сторона 1
2	Сильна сторона 2	2	Слабка сторона 2
3	Сильна сторона 3	3	Слабка сторона 3
4	...	4	...
МОЖЛИВОСТІ		ЗАГРОЗИ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Можливість 1	1	Загроза 1
2	Можливість 2	2	Загроза 2
3	Можливість 3	3	Загроза 3
4	...	4	...

Етап восьмий: написання висновків з проведеного SWOT-аналізу

Складаємо висновки з проведеного SWOT-аналізу, використовуючи рекомендації даного практичного заняття.

АНАЛІЗ СИЛЬНИХ СТОРІН:

1. Яку конкурентну перевагу слід укріплювати компанії?
2. Які сильні сторони компанії не так очевидні для покупців і потребують більш ефективної комунікації?

АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ:

3. Що необхідно зробити, щоб у максимально короткий термін реалізувати можливості?
4. Як в розвитку можливостей використовувати сильні сторони продукту?

АНАЛІЗ СЛАБКІХ СТОРІН:

5. Як мінімізувати вплив слабких сторін на продукт?
6. План дій з усунення слабких сторін чи перетворення їх на сильні.
7. Як приховати ті слабкі сторони, які неможливо змінити?

АНАЛІЗ ЗАГРОЗ:

8. Яким чином можна нейтралізувати загрози?
9. Чи можна перетворити загрози на можливості бізнесу та джерела зростання продаж?
10. Що необхідно зробити, щоб захиститися від загроз у максимально короткий термін?