

Міністерство освіти і науки України
НТУ «Дніпровська політехніка»



ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту

Методичні рекомендації
щодо організації та проведення навчальної практики «Вступ до фаху»
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти «бакалавр»

Дніпро
2021

Методичні рекомендації щодо організації та проведення виробничої практики зі спеціальності для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Ступінь вищої освіти «бакалавр»./ Упоряд.: В.Я. Швець, О.В. Усатенко, О.Г. Грошелева – Д.: НТУ «Дніпровська політехніка», 2021. – 15 с.

Упорядники: В.Я. Швець, д-р екон. наук, проф.;

Ю.С. Папіж, к.т.н., доцент;

В.В. Юденко , асистент.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту (протокол №__ від ____)

Відповідальний за випуск завідувач кафедри менеджменту, д-р екон. наук, проф. В.Я. Швець

ВСТУП

Навчальним планом підготовки бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент» передбачено проходження навчальної комп'ютерної практики на першому курсі. Загальний обсяг на засвоєння здобутих навиків та вмінь складає 60 годин. Напротязі курсу комп'ютерної практики кожен студент виконує практичні завдання, метою яких є поглиблення теоретичних знань та надбання студентами навичок дослідження економічних категорій, процесів та явищ із застосуванням ПК.

ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

Протягом курсу навчальної практики студент повинен виконати три практичних завдання.

Практичні завдання виконуються студентом самостійно за консультаціями викладача та повинні бути представлені на перевірку та захищені відповідно наступного графіка:

Захід	Пари за порядком від початку практики
Виконання практичного завдання №1	1-9
Захист практичного завдання №1	10
Виконання практичного завдання №2	11-19
Захист практичного завдання №2	20
Виконання практичного завдання №3	21-29
Захист практичного завдання №3	30

Захист завдань полягає у відповідях на запитання стосовно набутих студентом знань у процесі вивчення досліджуваного явища та економічного змісту отриманих результатів.

Загальна оцінка за навчальну практику визначається як середня з відповідних оцінок за кожне окреме практичне завдання. Кожне окреме практичне завдання оцінюється за такими критеріями:

«відмінно»	Завдання виконане у повному обсязі відповідно встановленого графіка, оформлене належним чином, студент надав вичерпні відповіді <i>на три</i> запитання стосовно способу і методів виконання завдання та інтерпретації отриманих результатів
«добре»	Завдання виконане у повному обсязі відповідно встановленого графіка, оформлене належним чином, студент надав вичерпні відповіді <i>на два</i> запитання стосовно способу і методів виконання завдання та інтерпретації отриманих результатів
«задовільно»	Завдання виконане у повному обсязі відповідно встановленого графіка, оформлене належним чином, студент надав вичерпні відповіді <i>на одне</i> запитання стосовно способу і методів виконання завдання та інтерпретації отриманих результатів.

Практичні завдання мають бути оформлені (написані або роздруковані) на аркушах формату А4 з одного боку акуратно, без виправлень із дотриманням вимог стандарту ДСТУ 3008-95. «Документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура і правила оформлення». На початку роботи слід вказати прізвище, назву групи та варіант.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 1

Тема: «Пошук та систематизація інформації щодо основних економічних категорій».

Мета: набуття навичок пошуку та систематизації інформації щодо основних економічних категорій та їх аналізу.

Завдання.

За допомогою ресурсів Internet знайти інформацію щодо однієї з перелічених нижче економічних категорій (обирається за порядковим номером у журналі викладача):

1. Витрати.
2. Інвестиції.
3. Земельна рента.
4. Економічна стійкість.
5. Бюджет.
6. Структура економіки.
7. Економічний потенціал.
8. Трудовий капітал.
9. Національне багатство.
10. Конкурентоспроможність.
11. Якість.
12. Продуктивність праці.
13. Інвестиційні ризики.
14. Фінансовий потенціал.
15. Прибуток.
16. Ціна.
17. Трудовий потенціал.
18. Мотивація.
19. Економічна безпека.
20. Капітал.
21. Собівартість.

22. Фінансова стійкість.
23. Стратегічний потенціал.
24. Інноваційний потенціал.
25. Платоспроможність.
26. Інвестиційний потенціал.
27. Економічна ефективність.
28. Матеріальне стимулювання.
29. Виробничий потенціал.
30. Інтелектуальний капітал.

Серед використаних джерел пріоритетними є наукові статті, монографії та автореферати дисертацій.

Узагальнити та систематизувати отриману інформацію у вигляді таблиці, яка повинна бути представлена у звіті з виконання даного практичного завдання.

Звіт повинен містити:

1. Вихідні дані.
2. Результати пошуку та систематизації інформації щодо обраної економічної категорії.
3. Перелік використаних джерел (не менше 10).
4. Перелік пошукових систем, які використовувалися.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 2

Тема: «Пошук та систематизація інформації щодо історичного розвитку, сучасного стану та перспектив окремих галузей промисловості».

Мета: набуття навичок пошуку та систематизації інформації щодо розвитку продуктивних сил та виробничих відносин, сучасного стану та перспектив розвитку окремих галузей промисловості.

Завдання.

За допомогою ресурсів Internet знайти інформацію щодо історичного розвитку, сучасного стану та перспектив розвитку однієї з перелічених нижче галузей промисловості України (обирається за порядковим номером у журналі викладача):

1. Добувна промисловість.
2. Переробна промисловість.
3. Виробництво та розподілення електроенергії.
4. Виробництво та розподілення газу.
5. Виробництво та розподілення води.
6. Добування паливно-енергетичних корисних копалин.
7. Добування неенергетичних корисних копалин.
8. Хімічне виробництво.
9. Металургійне виробництво.
10. Виробництво гумових та пластмасових виробів.
11. Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення.
12. Целюлозно-паперове виробництво.
13. Виробництво шкіри, виробів зі шкіри.
14. Виробництво виробів із деревини та її оброблення.
15. Текстильне виробництво.
16. Виробництво харчових продуктів та напоїв.
17. Виробництво машин та устаткування.
18. Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування.

19. Виробництво транспортних засобів та устаткування.

20. Добування кам'яного вугілля.

Серед використаних джерел пріоритетними є наукові статті, монографії та автореферати дисертацій.

Можна досліджувати історичний розвиток обраної галузі в Україні, в окремому її регіоні, або у світі.

Узагальнити та систематизувати отриману інформацію у вигляді малюнків та таблиць, які повинні бути представлені у звіті з виконання даного практичного завдання

Звіт повинен містити:

1. Вихідні дані.
2. Результати пошуку та систематизації інформації щодо обраної галузі промисловості.
3. Перелік використаних джерел (не менше 10).
- 4 Перелік пошукових систем, які використовувалися.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 3

Тема: «Систематизація заданої економічної інформації та її моделювання у середовищі PowerPoint».

Мета: набуття навичок систематизації наявної інформації щодо економічних категорій і класифікацій та її презентація із застосуванням програми PowerPoint.

Завдання.

За допомогою програми PowerPoint підготувати індивідуальну презентацію заданого обсягу економічної інформації, представленої у вихідних даних (обирається за порядковим номером у журналі викладача).

Презентація може бути виконана у довільній формі. Але обов'язково на окремих слайдах мають бути відображені як цілісні об'єкти, так і їх структурні елементи. Рівень деталізації заданий у вихідних даних.

Варіант 1.

Для характеристики галузі (взагалі) можуть бути використані такі показники:

прибутковість галузі;

значення продукції для суспільства;

характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих);

темпи зростання/спаду самої галузі (бар'єри входу/виходу, головні позитивно/негативно діючі фактори — технічні, економічні, соціальні, фаза «життєвого циклу»);

потужність галузі (нестача/надлишок потужності);

технічний рівень виробництва (середній чи необхідний);

технології, що застосовуються, їхня конкурентоспроможність (патенти, «ноу-хау» та ін.) порівняно зі світовим досвідом;

потрібний рівень якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та світовому ринках;

стандартність продукції (відсутність диференціації) в галузі (позитивні та негативні наслідки);

середня оцінка витрат часу на досягнення конкурентоспроможного рівня (порівняно зі світовим рівнем);

структура витрат на робочу силу, сировину та матеріали, на підтримку наявного технічного рівня, на розвиток та ін.), їхні особливості;

організаційно-управлінські особливості процвітаючих підприємств галузі (тривалість виробничого циклу, спеціалізація, кооперація, концентрація, централізація, децентралізація тощо);

канали розподілу та специфіка системи збуту;

«оптимальний розмір» конкурентоспроможного підприємства;

фінансова система (особливості обігу фінансових ресурсів, фінансово-інвестиційні потреби, способи та джерела фінансування);

вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу і можливості їхнього досягнення;

екологічні обмеження.

Варіант 2.

Показники, які можна використати для аналізу внутрішнього середовища підприємства чи організації.

1. Загальні характеристики підприємства:

імідж підприємства, наявність чітко визначених цілей та стратегій;

рівень самостійності підприємства (форма власності);

конкурентоспроможність підприємства, можливість конкуренції з вітчизняними та зарубіжними організаціями;

«оптимальність розмірів» підприємства (рівень концентрації);

складність і гнучкість виробничої системи (рівень спеціалізації та можливості виробничої диверсифікації);

профіль виробничого потенціалу (цільова оцінка);

фаза «життєвого циклу» підприємства та його окремих частин;

капітало-, науко-, трудомісткість та ін. продукції;
додана вартість продукту.

2. З маркетингу (фактори конкурентоспроможності):

розміри сегмента ринку (ринків), який обслуговує підприємство,
можливості завоювання нових ринків;

рівень розвитку marketing-mix (у тому числі реклами);

рівень продажу та вартість розподілу;

наявність стратегій завоювання та зростання потенціалу ринку;

система ціноутворення та еластичність цін щодо попиту/пропозиції;

структура, кількість, прибутковість і конкурентоспроможність
продукції, що виробляється (в тому числі аналіз і прогноз фаз «життєвого
циклу» для різних продуктів з метою їхнього балансу);

рівень прихильності (лояльності) споживачів до продукції, що
виробляється, концентрація споживачів та їхні основні потреби;

якість і конкурентоспроможність продукції;

аналіз і прогноз необхідних змін у продукції, що споживається (рівень
необхідних змін і пов'язані з ними витрати);

наявність можливостей зміни постачальників;

витрати на дослідження ринку, розподіл і просування товарів (система
ФОПСТИЗ).

3. З виробництва (техніки та технології):

можливості реагування на цикли попиту/пропозиції;

тривалість та особливості виробничого циклу (з метою виявлення
недоліків і резервів);

рівень розвитку окремих виробничих систем (основного, допоміжного,
обслуговуючого виробництва, а також їхні співвідношення);

можливості змін у технології та технічному оснащенні, рівень
технології (фаза її «життєвого циклу») та технологічність продукції, що
виробляється (можливості технологічної диверсифікації);

рівень патентного захисту технології та продукції;

якість виробництва, використання комп'ютерних технологій;
рівень оновлення устаткування;
виробничі потужності та їхнє завантаження (наявність резерву та «надпотужностей»), можливості економії на масштабах виробництва;
гнучкість виробничого потенціалу;
забезпеченість виробництва сировиною, матеріалами, обладнанням, робочою силою (загальний потенціал), а також наявність варіантів переходу на нові сировину, матеріали і т.ін.;
витрати на виробництво та можливість встановлення конкурентних цін;
витрати на диверсифікацію, конверсію;
ефективність виробництва.

4. З фінансів:

можливості пом'якшення впливу (реагування) на інфляційні процеси;
розміри власного (акціонерного) капіталу, активи та потрібний для розвитку капітал;
ліквідність;
розміри заборгованостей;
прибутковість (маса прибутку, рентабельність, ROE, ROA, ROI та ін.);
рівень реінвестування;
розміри кредитів та їх повернення;
джерела фінансування та фінансова стабільність;
обсяги та напрямки інвестицій;
обсяги запасів;
готівка (cash-flow).

5. З науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР):

рівень інвестицій у НДПКР;
дослідницький потенціал (наявні розробки, винаходи, патенти, відкриття та ін.);
наявність і рівень дослідницько-експериментальної бази;
професійно-кваліфікаційний потенціал служб НДПКР.

6. З організації та управління:

підприємницька орієнтація та політика ведення бізнесу;

використання системи стратегічного управління;

рівень розвитку аналітичних підсистем;

організаційна структура підприємства (характеристика та цільова оцінка);

комунікації та рівень автономності й розміщення виробничих одиниць;

специфіка побудови апарату управління (централізація/децентралізація, розподіл прав, обов'язків і відповідальності); рівень гнучкості та мобільності (швидкості реагування на зміни);

технологія управління й специфіка інформаційних систем (процес керівництва, розробка і виконання рішень, контролю, регулювання);

система контролю діяльності підприємства;

неформальна система управління підприємством;

техніко-організаційний рівень виробництва, рівень координації та інтеграції.

7. По персоналу:

можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованих кадрів;

структура і рівень кваліфікації персоналу, динаміка робочої сили;

компетентність керівників і підлеглих;

система заробітної плати та рівень доходів робітників, «участь у прибутках»;

методи добору, атестації підготовки, просування, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів.

8. З рівня організаційної культури:

цінності й норми, що визнаються всіма (в тому числі трудова дисципліна та мораль);

«атмосфера», «клімат» у колективі;

мотивація діяльності, системи матеріальної та нематеріальної винагороди;

система комунікації;

стиль керівництва.

Варіант 3.

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам:

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

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

наукова обгрунтованість, погодженість — це означає, що в меті мають бути враховані об'єктивні закони розвитку середовища та об'єкта управління, збалансовані об'єктивні та суб'єктивні елементи цілеутворення, а всі цілі, що лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії;

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

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

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

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

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

Встановлення цілей у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- 1) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;
- 2) встановлення загальної мети організації;
- 3) побудова ієрархії цілей («дерева цілей»);
- 4) встановлення індивідуальних цілей та задач як інструменту забезпечення їхнього виконання.

Варіант 4.

Товари-замінники (продукти чи послуги) виконують, як правило, ті самі функції, що й основні продукти галузі, що є об'єктом дослідження, але продаються на інших ринках, використовуються іншими групами споживачів. Прикладами продуктів (послуг), які можуть бути взаємозамінними, є масло і маргарин, мазут і природний газ, залізниця та автотранспорт, придбання нерухомості та страхування життя (як форма вкладання грошей) тощо.

Вплив товарів-замінників на ситуацію в галузі може відбуватися в таких напрямках.

1. Зниження цін на товари-замінники, що призводить до неможливості відшкодувати витрати на підприємствах галузі.
2. Зменшення обсягів ринку внаслідок втрати частини споживачів, що починають купувати товари-замінники.

3. Підвищення конкуренції:

всередині галузі за місце на скороченому ринку;
між галузями, які поставляють продукцію, що задовольняє ті самі потреби (наприклад, шуби хутряні та пуховики).

4. Необхідність пошуку нових напрямків діяльності й пов'язані з цим додаткові витрати на підприємствах галузі.

Для характеристики конкурентів (по кожному з наявних та потенційно можливих конкурентів) можна використовувати такі фактори:

частка ринку, що обслуговується;
імідж, досвід, наявність добре знаних торгових марок;
фінансовий стан;
розвиток НДДКР, наявність патентів і ліцензій;
наявність передової технології;
наявність виробничих потужностей (надлишок чи нестача);
наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів;
здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін;
наявність власної, розвиненої системи розподілу та збуту;
наявність висококваліфікованих кадрів;
рівень обслуговування проданої продукції;
вид і рівень реклами та інших складових ФОПСТИЗ;
наявність інформації про ринок узагалі та окремі сегменти;
рівень планування;
зв'язок з громадськістю.

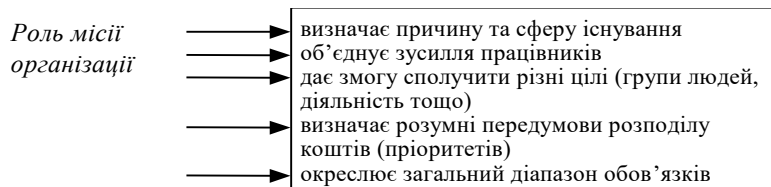
Варіант 5.

Генеральна мета підприємства (ГМП) чи організації торкається її довгострокової спрямованості та орієнтації на конкретний тип діяльності та у ринковій економіці трактується як місія.

Місія — мета, задля якої існує організація.

Місія складається з довгострокового «бачення» того, що організація прагне робити, та з того, якою організацією вона намагається стати.

Категорія місія є досить конкретною.



Існують чіткі правила вибору місії (генеральної мети) підприємства чи організації, які дають змогу досить жорстко пов'язати об'єктивні та суб'єктивні її сторони.

Правило 1. Забезпечити відкриту розробку та обговорення мети серед співробітників та інших зацікавлених у діяльності підприємства осіб (за допомогою формальних процедур, що дає змогу компенсувати наслідки змін у складі співробітників і враховувати альтернативи в ході формулювання та коригування мети).

Правило 2. Встановити, оцінити та обговорити альтернативні варіанти мети в межах організації (що допомагає співробітникам усвідомити, чим є насправді організація, де вони працюють).

Правило 3. Визначити в процесі обговорення прихильників і супротивників. Перші об'єднуються навколо мети, інші — усвідомлюють, що їхні джерела економічного та морального задоволення перебувають за межами цієї організації, і приймають рішення про звільнення.

Варіант б.

Ключові фактори конкурентоспроможності — це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

Виробничий потенціал підприємства являє собою систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

Сформовано три основних підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний (або обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований).

1. Ресурсний підхід, зорієнтований на визначення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, визначає його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

Оцінюючи виробничий потенціал, треба враховувати: матеріально-технічні ресурси з окремим дослідженням знарядь і засобів праці; трудові ресурси, енергетичні та інформаційні ресурси, фінансові (грошові) ресурси.

2. Структурний підхід, зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, визначає його величину виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі. До структуроутворюючих елементів потенціалу можна віднести технологію та організацію.

3. Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей, визначає його величину як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеальному уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної продукції, який знаходить відображення в нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») з широким спектром локальних і системних оцінок окремих елементів та взаємозв'язків

Цільова оцінка потенціалу — якісна оцінка, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створює умови для

обґрунтованого підходу до планування процесу трансформації окремих його частин і потенціалу загалом на основі правильного розподілу дій та ресурсів по виконавцях і термінах для якісного та своєчасного отримання необхідних параметрів і набуття навичок, а отже, забезпечує досягнення поставлених цілей.

Виробничий потенціал — це система взаємопов'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства.

Варіант 7.

Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Деякі з них поділено за такими ознаками:

За спрямованістю дій цілі — зовнішні та внутрішні;

за напрямками діяльності на підприємстві — економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;

за можливістю їхнього повного здійснення — «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);

за охопленням рівнів управління — цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів;

за часовими характеристиками — коротко-, середньо- та довгострокові;

за відповідною спрямованістю на види діяльності — стратегічні, тактичні, оперативні;

за ступенем оновлення — цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення;

за впливом на окремі елементи підприємства — виробничі та управлінські; останні, в свою чергу, можна поділити на адміністративні функції (планування, організація, мотивація, контроль) і функції

підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);

за характером діяльності — цілі функціонування та цілі розвитку; за пріоритетами — основні, побічні та підтримуючі;

за вимірюваністю — кількісні та якісні.

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», «затрати - 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

Варіант 8.

Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Вимоги до стратегічного набору:

– орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;

– ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;

– ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів;

– надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;

– відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;

– гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;

– баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Існують такі стратегії:

загальні для всього підприємства в цілому;

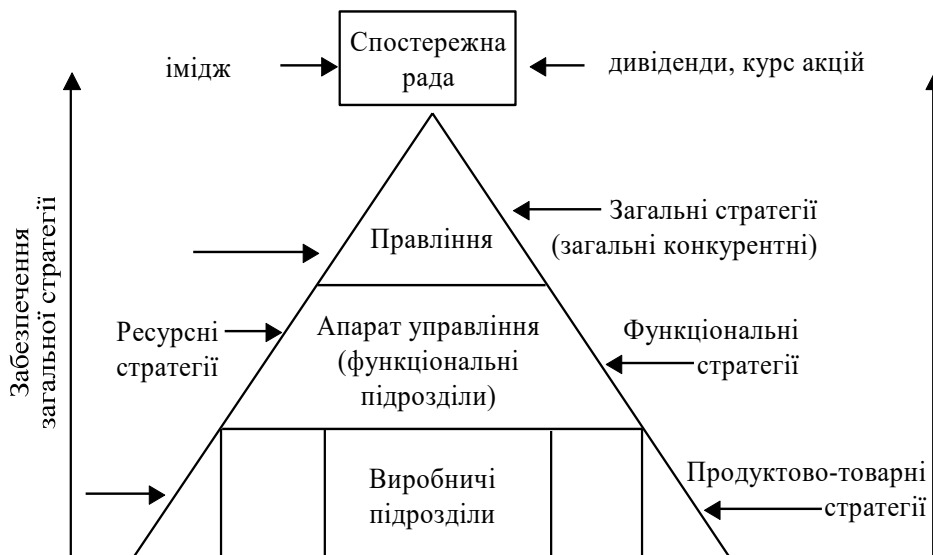
загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;

для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);

для кожної з функціональних підсистем підприємства;

ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів.

Ієрархія «стратегічного набору» акціонерного товариства:



Варіант 9.

Стратегічна прогалина — це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Проблема — це невідповідність між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління та його поточним станом, що склався на певний період часу, а також труднощі, невирішені завдання, вузькі місця, які спостерігаються в його функціонуванні.

Залежно від цих характеристик розрізняють комплексні або специфічні, довго- або короткострокові, перспективні або поточні, загальні або локальні та інші проблеми.

Тобто стратегічна прогалина — це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані.

Специфічні напрямки процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають:

уведенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами. пошук нових можливостей зростання;

активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів;

визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо підвищення (створення) конкурентоспроможності всього підприємства;

перерозподіл ресурсів з неперспективних та конкурентоспроможних напрямків діяльності;

вибір «розмаху різноманітності» щодо напрямків діяльності та розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту.

Для закриття (заповнення) стратегічної прогалини здійснюється ретельний аналіз наявних і запланованих до освоєння товарів і послуг за такими параметрами:

положення на ринку	} як зовнішні характеристики
конкурентоспроможність	
прибутковість	} як внутрішні характеристики
ефективність виробництва	
можливості розвитку (в т.ч. фаза «життєвого циклу»)	
завершеність дослідження та розробок	

Метою проведення аналізу є отримання відповідей на такі запитання:

Чи є певні «прогалини» в асортименті, які потрібно заповнити?

Чи треба скорочувати асортимент?

Чи є на ринку які-небудь ніші, на яких варто сконцентрувати увагу та зусилля?

Чи можливо покращити дизайн товарів або послуг, щоб зробити їх більш привабливими для споживачів?

Наскільки товари або послуги вище/нижче за рівнем конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи?

Як ми можемо підвищити привабливість товару за рахунок упаковки та системи ФОПСТИЗ?

Що конкретно ми маємо зробити для створення нового, високоефективного та перспективного напрямку діяльності (бізнесу) та збільшення лояльності покупців до нашого підприємства?

Якою має бути наша цінова стратегія (в тому числі система знижок) порівняно з конкурентами?

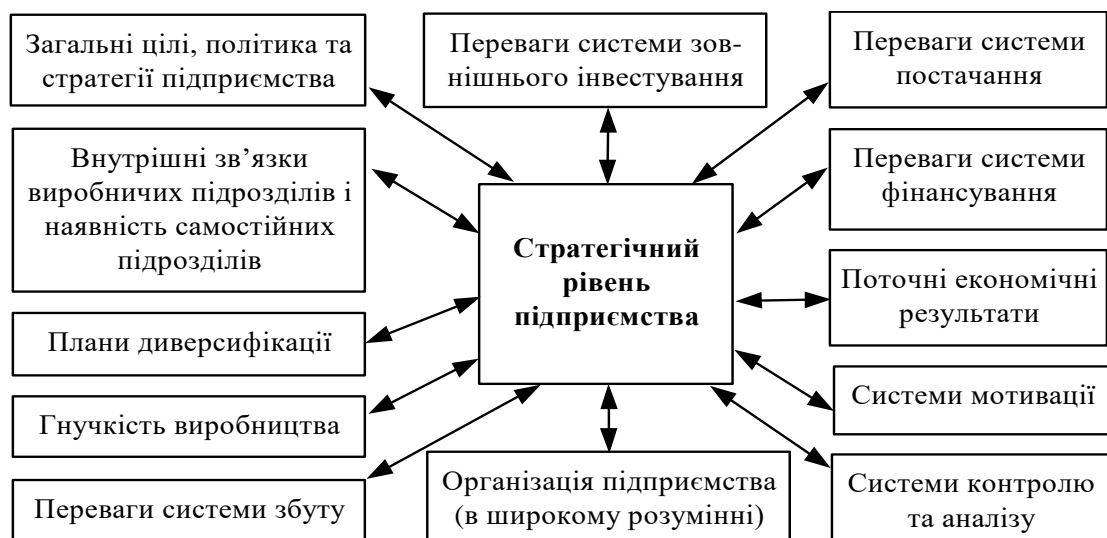
Яким є рівень нашого аналізу витрат і їх потенціального зниження?

Яким є рівень впливу матеріально-технічних ресурсів на рівень конкурентоспроможності та яких заходів можна вжити з метою покращення постачання матеріально-технічними ресурсами?

Варіант 10.

Стратегічний рівень — це система знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях.

Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства:



Варіант 11.

Досвід процвітаючих підприємств доводить, що весь цикл постачання треба розбити на три етапи:

1) виявлення потреб у тих чи інших ресурсах, оцінка їхніх обсягів і визначення способу, в який вона (потреба) може бути задоволена;

2) вибір конкретного способу задоволення потреби та конкретного постачальника;

3) процес реалізації закупки (підписання контракту та його виконання).

Фірми-споживачі особливо уважно вивчають інформацію про товари, які планується постачати:

якість товару (надійність, термін служби, виробнича потужність, екологічність, ремонтпридатність тощо);

ціна;

умови та способи платежу;

вид і типорозміри товару;

якість тари та упаковки;

вимоги щодо споживання (використання товару);

сумісність товару з існуючим обладнанням і технологічними процесами, що використовуються на підприємстві;

витрати на використання, обслуговування, ремонт тощо.

Далі наведено перелік чинників, які можуть використовуватись для характеристики постачальників:

оцінка тенденцій «ринків сировини» (та інших ресурсів, що постачаються);

характеристика особливостей ресурсів, які забезпечують нормальне функціонування підприємств галузі (обсяг, дефіцитність, структура МТР: ліквідні, довгозношувані, універсальні та ін.);

розподіл «ринків сировини» (постачальників) і основні тенденції їхнього розвитку/занепаду (їх іще називають «зонами стратегічних ресурсів» (ЗСР));

оцінка важливості окремих ресурсів для галузі;

еластичність ресурсів за ціною;

кількість і концентрація підприємств-постачальників (оцінка залежності підприємства від кожного з постачальників);

можливості використання ресурсів-замінників (оцінка мобільності переходу на використання інших ресурсів);

кількість (відсутність) підприємств, що можуть поставляти продукти-замінники;

кількість галузей (підприємств), що використовують аналогічні види ресурсів (оцінка рівня конкуренції за ресурсами);

оцінка організаційно-економічних проблем підприємств-постачальників (особливо — рівень витрат на поставки в галузі та їхня тенденція);

оцінка «витрат конверсії» в разі зміни постачальника;

оцінка можливостей вертикальної інтеграції постачальників і виробників за окремими видами ресурсів.

Варіант 12.

Послідовність формування стратегій підприємства:

№ п/п	Етапи	Зміст ключових робіт
1	Встановлення загальних параметрів стратегій	Формування та взаємозв'язок місії, бачення та довгострокових цілей. Визначення та взаємозв'язок довго- та короткострокових цілей («дерево цілей»)
2	Розробка загальної стратегії	Вибір підходів і визначення загальних стратегій підприємства: розвиток (скорочення), концентрація, вертикальна інтеграція, диверсифікація, інтернаціоналізація
3	Селекція напрямків діяльності та управління «портфелем»	Управління «портфелем» підприємства. Визначення для кожного напрямку обсягів ресурсів, витрат на утримування функціональних підрозділів, перевірка можливостей зростання стабілізації
4	Визначення методів стабілізації	Вибір методів диверсифікації: створення «внутрішніх венчурів», придбання (поглинання), СП тощо
5	Реструктуризація	Аналіз середовища. Розробка програми реструктуризації та визначення методів її проведення. Розподіл та переорієнтація потенціалу на досягнення ключових факторів успіху.

		Взаємозв'язок основних інтересів зацікавлених груп
6	Ліквідація	Вибір напрямків діяльності, що мають поступово скорочуватися та ліквідуватися

Варіант 13.

Попит — це дуже складне явище, що формується під впливом великої кількості чинників. Найчастіше їх групують у такі розділи: позиція та поведінка споживача (кінцевих споживачів та організації-споживачі), визначення сегментів ринку та їхніх особливостей, часові характеристики зміни чинників тощо.

Аналіз попиту споживачів може бути представлений сукупністю таких факторів:

кількість і концентрація споживачів (сукупність соціально-демографічних показників і стиль поведінки);

характер попиту на продукцію, що випускається галуззю (постійний, сезонний, розвинений та ін.);

еластичність попиту за ціною;

рівень доходів цільових груп споживачів та його зміни (купівельна спроможність), наявність багатих споживачів і їхня роль у галузі;

готовність споживачів до використання продукції;

«ціни споживання», тобто вигідність і зручність продукції для споживачів, що впливають на норму прибутковості;

ступінь стандартизації (рівень диференціації) продукції, що споживається;

характер споживання та «витрати конверсії» у споживачів при переході на іншу продукцію;

рівень впливу продукції, що виробляється, на рівень якості споживання чи виробництва у споживачів;

рівень зворотної інтеграції споживачів з виробниками (особливо продукції виробничого призначення);

оцінка якості обслуговування з боку споживачів;
мотивація придбання;
прихильність споживачів;
оцінка надійності й потужності каналів розподілу, доступність товарів для споживачів, реакція на рекламу та інші заходи ФОРСТІЗ (система формування попиту та стимулювання збуту).

Варіант 14.

Концепція управління — це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також про необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії.

Стратегічне управління — це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

Мета стратегічного управління — це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої приналежності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Варіант 15.

Загальні стратегії:

- 1) стратегії зростання (різними темпами) за рахунок:
 - експансії (створення / захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу);
 - диверсифікації (спорідненої, неспорідненої, конгломератної);
 - вертикальної та горизонтальної інтеграції;
 - глобалізації діяльності;
- 2) стратегії підтримки / стабілізації за рахунок:
 - захисту частки ринку;
 - підтримки виробничого потенціалу підприємства;
 - модифікації продукції;
- 3) стратегії реструктуризації за рахунок:
 - скорочення витрат та відсікання зайвого;
 - коротко- та довгострокової реструктуризації (в т.ч. за рахунок переорієнтації);
 - освоєння нових видів діяльності та ринків;
- 4) стратегії скорочення діяльності:
 - скорочення частки ринку;
 - організований відступ;

«збирання врожаю»;

5) ліквідація:

санація (розпродаж);

процедура банкрутства;

закриття;

б) комбінація вищезгаданих стратегій (для поліпродуктових фірм).

Варіант 16.

Аналіз ринку та положення на ньому складається з таких кроків:

— встановлення сегментів ринку (наявних і потенційних) та їхню географічну територію;

— оцінка подій, що відбувалися в минулому на сегментах ринку, що аналізується;

— оцінка тенденцій розвитку (скорочення) ринків і розробка варіантів прогнозів.

Згідно з теорією маркетингу головними структурними ознаками ринку та окремих його сегментів є:

географічні (країна, регіон, розміри населеного пункту тощо);

демографічні (вік, стать, розмір сім'ї, доходи тощо);

обсяги придбання та частота покупок;

ціна/якість товару (іноді ціна «тисне» якість: деякі люди завжди купуватимуть дорогі товари, інші — дешеві і це треба враховувати);

мета використання (раціоналістична чи емоційна);

тип користувача (окремий споживач або група, велике або мале підприємство);

властивості продукту з точки зору якості задоволення потреб (тривалість використання, легкість експлуатації, досконалий дизайн тощо).

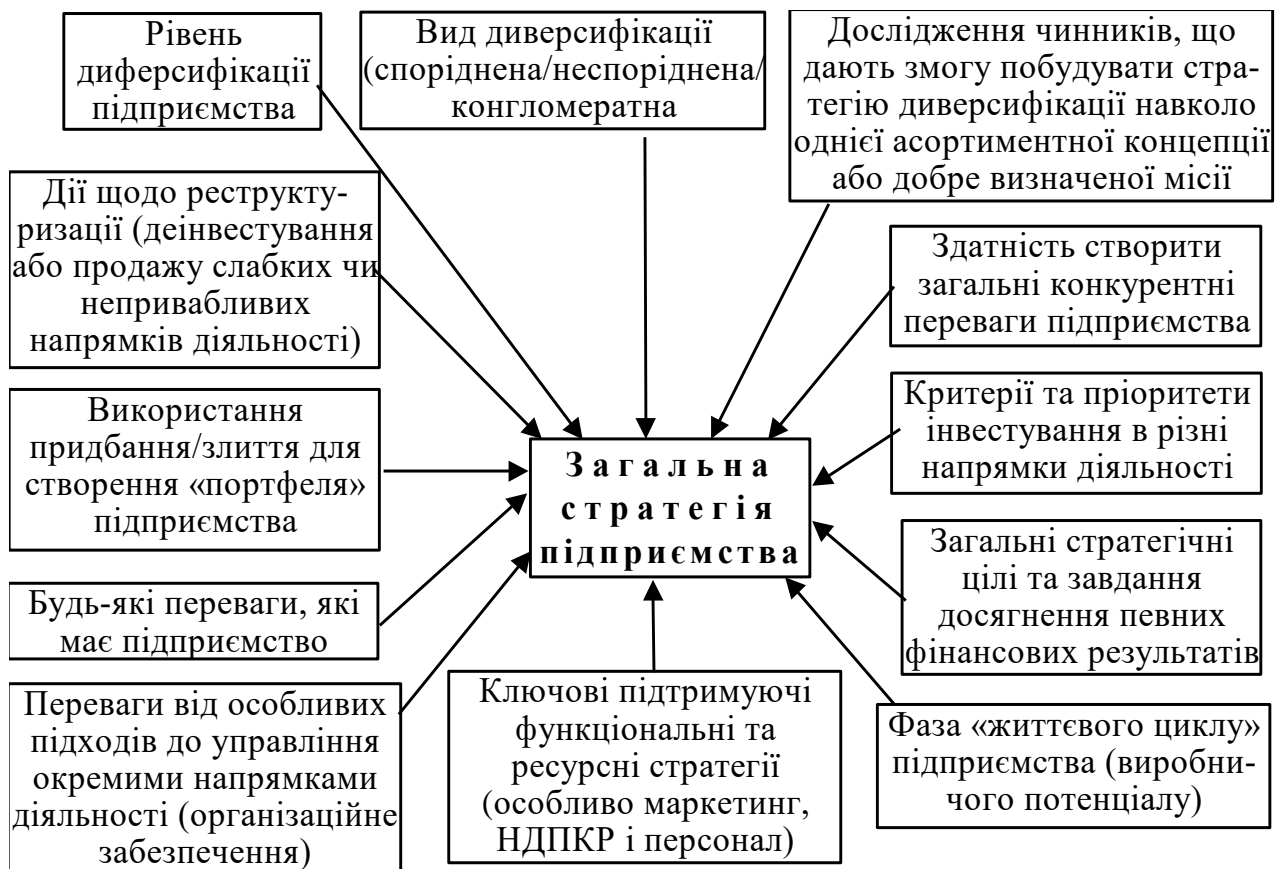
«Стратегічна зона господарювання» (СЗГ) — окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід.

СЗГ має певні кількісні та якісні характеристики; до основних відносяться:

- місткість СЗГ, що характеризується обсягами поточного попиту;
- динамічні характеристики попиту (стабільний, зростаючий, що зменшується за певний відрізок часу);
- конкурентна позиція підприємства в сегменті;
- очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді;
- особливості розподілу та продажу;
- фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності та інші показники.

Варіант 17.

Основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства:



Варіант 18.

На підвищення інтенсивності конкуренції в галузі впливають:

1) велика кількість конкуруючих фірм чи приблизно однаковий їхній вплив на ситуацію в галузі;

2) повільне зростання самої галузі;

3) відносно великий рівень постійних витрат чи вартості товарно-матеріальних запасів;

4) висока додана вартість на підприємствах галузі (особливо при наукомісткому виробництві), що впливає на підвищення якості продукції;

5) відсутність диференціації продукції. Це означає, що для переходу споживачів від продукту однієї фірми до іншої додаткові витрати мінімальні;

6) «стрибок», що відбувся у виробничих потужностях завдяки якому-небудь нововведенню, пов'язаному з підвищенням якості (за наявності надпотужностей у інших підприємств);

7) підвищення стратегічного значення продукції, що виробляється галуззю (що може проявитися в допомозі окремим виробникам з боку державних органів);

8) надвисокі витрати, пов'язані з «виходом» з галузі;

9) застосування підприємствами додаткових заходів щодо збереження комерційної таємниці та інших бар'єрів з метою охорони «інформаційного поля».

Специфічні фактори, що сприяють конкуренції, пов'язані:

з «ціновими проривами», пов'язаними з «технологічними проривами» (що зумовлюють здешевлення і/або зростання якості) чи ціновими зрушеннями на товари-замінники (падіння цін на відеокамери підвищило їхню конкуренцію з дорогими фотоапаратами);

вибором певної стратегії (стратегій) (наприклад, орієнтація на систему взаємопов'язаних банківських послуг або акцентування лише на один вид послуг — заставу під нерухомість);

об'єднанням з відомими фірмами (наприклад, для використання деяких спільних розробок);

вертикальною та горизонтальною інтеграцією (наприклад, з виробниками унікальних комплектуючих або з транспортними фірмами);

новими конкурентами з міжнародною репутацією (наприклад, імпорту японських телевізорів практично зупинив виробництво українських «Електронів»).

Варіант 19.

Стратегія «лідерування на основі зниження витрат (цін)»

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. З іншого боку, це стратегія повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповненості до раніше виготовлених частин тощо.

Перевагами стратегії, що розглядається, є:

для конкурентів — у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи рівний маржинальному по галузі прибуток;

для споживачів — відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника. При обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів лишається нереалізованою.

для постачальників — більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників, через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали;

для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь — лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі й безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших підприємств у галузь. Однак ця позиція є орієнтиром для фірм, що говорить про той рівень витрат, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами;

для товарів-замінників (субститутів) — лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

Лідерство на основі зниження витрат (цін) найбільш доцільне, коли:

попит є еластичним за ціною;

у галузі є товарний тип виробництва, продукт відносно стандартизований і піддається ефективному вдосконаленню;

є невелика кількість способів досягнення продуктивної диференціації відповідно до вимог споживачів;

більшість покупців схильні використовувати товар звичними способами;

покупці несуть незначні додаткові витрати в разі зміни продавця;

найбільш уперті покупці роблять покупку за найкращою ціною.

Варіант 20.

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом.

З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу.

Стратегія (А. Чандлер) — це визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Отже, стратегія:

дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;

формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;

постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;

через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»;

є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є

системною характеристикою напрямків розвитку підприємства;

є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;

є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;

є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;

є фактором стабілізації відносин в організації;

дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати.

Чого не дає стратегія:

негайного результату;

100 % передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;

продажу товарів у запланованих обсягах;

забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;

100% виконання всіх стратегічних настанов;

визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;

обов'язкового виживання підприємства в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії зменшує ймовірність виживання підприємства взагалі).

Чим не повинна бути стратегія:

«вилитим у бронзі» планом, який треба виконати за будь-яких умов і будь-якою ціною;

переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства;

простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів;

планом «обсягом 100 сторінок»;
ідеєю лише вищого управлінського персоналу;
розробленою та виконаною в умовах конфлікту;
заміною здорового глузду та інтуїції.

Варіант 21.

Стратегічно орієнтоване підприємство — це підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

Загальні принципи стратегічної діяльності підприємства:

1. Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

3. Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі».

4. Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати.

5. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

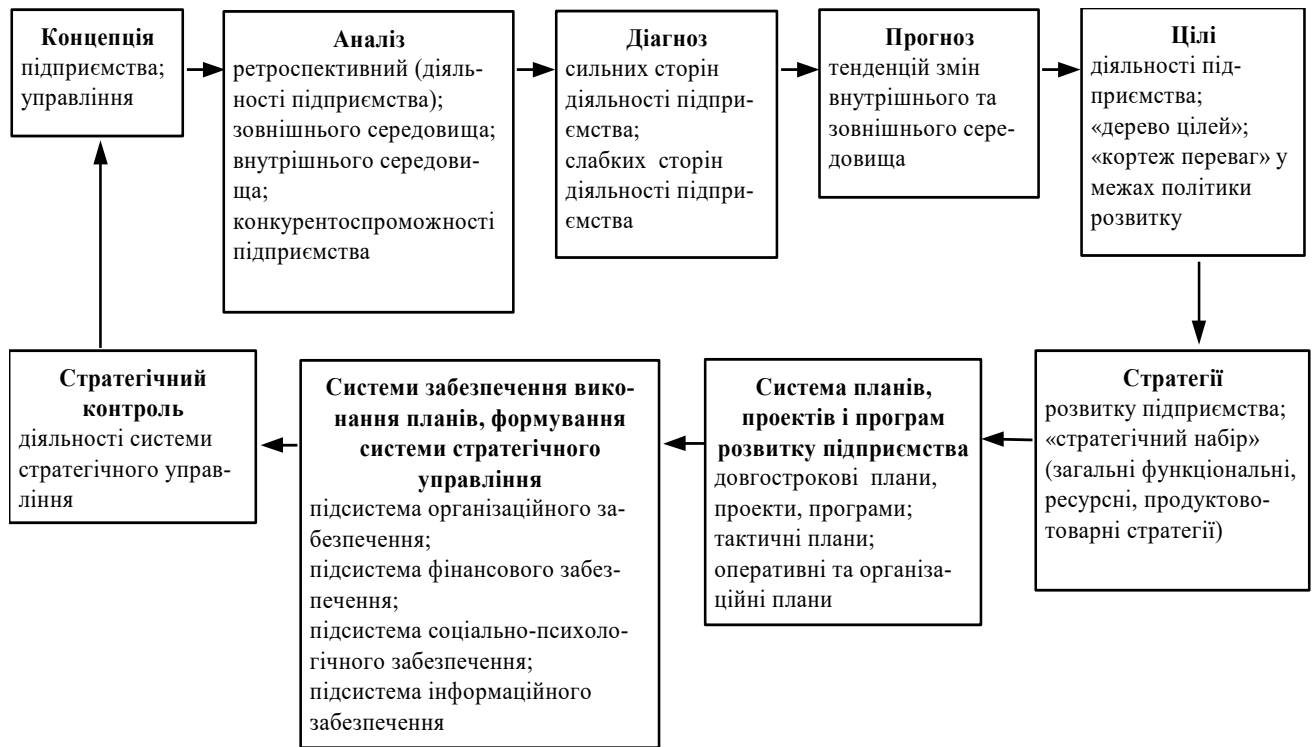
6. Підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій.

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей.

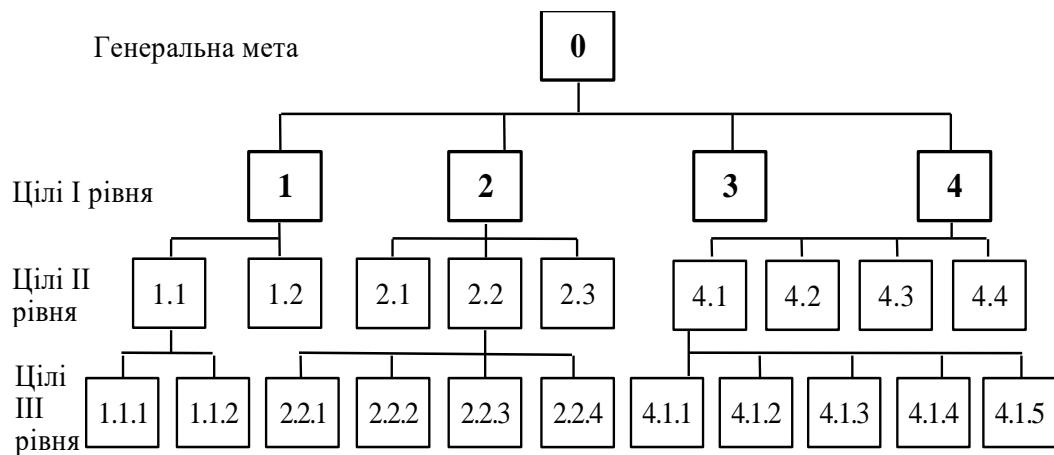
Варіант 22.

Концептуальна схема стратегічного управління
підприємством:



Варіант 23.

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

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.

«Дерево цілей» будується на основі координації цілей.

Вертикальна координація цілей дає змогу узгоджувати непов'язані між собою напрямки 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).

Варіант 24.

Використання стратегії диференціації пов'язане з певними ризиками:

1) високі ціни можуть перестати ототожнюватися споживачем з додатковими перевагами у споживанні.;

2) споживач може дійти висновку, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані.;

3) конкуренти здатні імітувати продукти лідера у диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого;

4) поява продуктів, що кардинально (виходячи за можливі межі диференціації) відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям фірм, оскільки, як зазначалося, покупці виявляють прихильність до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим;

5) для товарів-замінників (субститутів) — найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальним.

Стратегія фокусування доцільна за таких умов:

наявності чіткого розмежування різних груп покупців, котрі: мають специфічні потреби й використовують продукт по-різному;

відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента;

неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменті;

наявності значних відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості інтенсивності впливу п'яти конкурентних сил (за М. Портером), що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші.

Стратегія фокусування пов'язана з наявністю певних ризиків у її застосуванні:

1) можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлене підприємство;

2) більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів (див. коментарі до моделі конкурентної боротьби К. Омаї);

3) «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо.

4) запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом.

Варіант 25.

Диференціація може проявлятися:

у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними гасителями тощо):

різноманітні послуги, що надаються після продажу (фірменне обслуговування, індивідуальні майстри тощо);

забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін і т.ін.);

інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо);

широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні напої);

надійність і небезпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів);

технологічне лідирування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання (в тому числі, відповідність стандартам ISO);

завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування і т.ін.);

унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо).

Перевагами диференціації для підприємства є при взаємодії з:

конкурентами — підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;

споживачами — зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;

постачальниками — високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;

підприємствами, які потенційно можуть увійти у галузь, — лідерство у диференціації.

Лідерство у диференціації продукції найбільш прийнятне, якщо:

існує багато способів диференціації продукту (послуги);

різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;

є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців;

стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;

підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти і що базується на: унікальних властивостях продукту; технічних перевагах виготовлення; більшому обсязі «послуг підтримки»; привабливості продукту чи послуги за принципом «більша вигода за ті самі гроші тощо».

є можливість конкурувати по одному ключовому товару, здійснюючи основну диференціацію навколо нього.

Варіант 26.

Розрізняють нормативні та фактичні «дерева цілей» організації. Перше — має плановий характер, друге — характеризує поточний стан підприємства з точки зору діяльності, яку воно тепер виконує. Перехід від фактичного до нормативного «дерева цілей» є завданням, яке розв'язує стратегічне управління.

Стратегічні цілі пов'язані з:

реалізацією напрямків діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією;

конкурентним положенням на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством;

інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку;

внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей.

Сукупність цілей можна охарактеризувати за допомогою конкретних показників, що дає змогу виконати вимогу вимірюваності. Кожне підприємство обирає та формулює свої цілі, а також формує систему показників для їхньої характеристики.

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;

упровадження 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: запровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; запровадження ефективних методів організації виробництва та управління тощо.

Варіант 27.

До потенційних конкурентів можуть бути віднесені такі підприємства: що діють на географічно близьких ринках, що схильні до експансії на інші ринки та мають для цього можливості;

диверсифіковані фірми, які продовжують стратегію диверсифікації й працюють у суміжних (технологічно та організаційно) галузях і сферах;

споживачі продукції виробничо-технічного призначення, що можуть налагодити частково чи повністю виробництво «не своєї» продукції);

постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих, що здатні налагодити переробку та складання на «своїх» потужностях кінцевої продукції;

невеликі підприємства — аутсайтери галузі, які можуть дістати підтримку держави або великих фірм, бути поглинені цими великими фірмами і за короткий час розвинути до статусу небезпечного конкурента.

Для підприємств, що потенційно можуть увійти в галузь, бар'єрами (перешкодами) можуть бути:

1. Загальні показники зростання/зменшення активності в галузі (в економіці загалом).

2. Низькі витрати на виробництво у підприємств, які діють в галузі, що можливо лише в разі великих масштабів випуску. За таких умов потенційний конкурент має інвестувати одразу великий капітал для організації необхідних виробничих потужностей, а це пов'язано зі збільшенням ризику.

3. Наявність добре знаних торгових марок уже діючих підприємств, а також наявність продуктів, право на продаж яких належить окремим фірмам.

4. Наявність потужних служб ФОПСТИЗ у діючих підприємств.

5. «Витрати конверсії», тобто додаткові витрати споживачів, що пов'язані із заміною постачальників і необхідністю освоєння нових типів обладнання, нових професій, зміною системи обслуговування і т.ін. У разі освоєння продукції виробничого призначення це означає призупинення (зупинку) виробництва.

6. Наявність уже сформованої галузевої системи розподілу продукції з обмеженою потужністю, що може перешкоджати входженню в галузь «не своїх» постачальників.

7. Наявність «галузевих переваг» у підприємств, що вже функціонують у даній галузі:

патентів, «know-how»;

розподілений доступ до джерел сировини;

вигідне розташування відносно ринків сировини чи ринків збуту;

державна підтримка діючих у галузі підприємств;

необхідність специфічного для галузі досвіду виробництва.

8. Рішення уряду щодо обмеження ліцензування окремих видів діяльності тощо.

Варіант 28.

Цільовий підхід — це система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процесів виконання цих рішень, спрямованих на кінцеві результати, з урахуванням соціально-економічних характеристик, які постійно змінюються завдяки розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у виробничому потенціалі системи, відносно якої застосовується цільовий підхід.

Функції цілей, можна сформулювати так:

виправдовують існування, законність організації;
регулюють поведінку організації та її членів;
сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами;
зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища;
забезпечують основу для конструювання організації та взаємодію між окремими її підсистемами.

Мета в управлінні — це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, відносно якого формулюється мета

Визначення мети — це процес, який складається з послідовності чотирьох взаємопов'язаних робіт:

1) визначення закономірних і необхідних характеристик об'єкта управління, відображення їх у меті;

2) визначення можливих, але небажаних характеристик і стану об'єкта, передбачення заходів, що дають змогу відокремити вплив цих обставин на мету;

3) визначення можливих та бажаних обставин і характеристик та включення їх у мету;

4) розробка заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин і стану об'єкта управління.

Варіант 29.

Прогнози використовуються в різних варіантах:

побудова системи прогнозів для різних співвідношень «продукт — ринок»;

оцінка впливу різних факторів на розвиток ситуації, в тому числі по окремих ринках (наприклад, вплив нових технологій виробництва, зміни в потребах окремих груп споживачів тощо);

виявлення ймовірності «точок зростання» у макро- та мегасистемах і вплив на них окремих факторів (наприклад, зростання попиту на певний вид товару внаслідок зростання доходів споживачів);

зміни у співвідношеннях «можливості — загрози» (наприклад, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає у повному обсязі конкурент);

розробка цілей та альтернативних стратегій їхнього досягнення.

Основними методами прогнозування, що використовуються в стратегічному плануванні, є: методи екстраполяції; експертні методи; методи моделювання.

Методи екстраполяції базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку. Інакше кажучи, гіпотеза економічного передбачення базується на схожості та спадковості глобальних умов існування підприємств у минулому, теперішньому та майбутньому. В цьому й полягає обмеженість даного підходу, оскільки чим тривалішим є період прогнозування, тим більш імовірним є змінність тенденцій розвитку під впливом різних факторів.

Експертні методи базуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації.

В основу експертних методів покладено п'ять основних умов групового вибору рішень.

Умова 1. Універсальність, тобто наявність достатньої різноманітності можливостей вибору (≥ 3) експертів (≥ 2) та можливостей визначення для них індивідуальних профілів переваг.

Умова 2. Наявність позитивного зв'язку колективних та індивідуальних переваг, при якому відмова (або доповнення) від однієї альтернативи в індивідуальних перевагах окремого експерта не повинна змінити направленості переваги відносно колективної.

Умова 3. Незалежність непов'язаних альтернатив (якщо переваги кожного експерта однакові в кількох профілях, то й відповідні по альтернативах ступені переваг суспільства мають бути однакові для цих профілів).

Умова 4. Наявність суверенності експертів, тобто відсутність «нав'язаного» товариством ступеня переваг.

Умова 5. Відсутність диктаторства (як правило, з боку одного експерта, переваги якого визначають переваги товариства, а інші члени впливають на вибір альтернатив лише в тому разі, якщо ці альтернативи не мають ніякого значення для названого індивідуума).

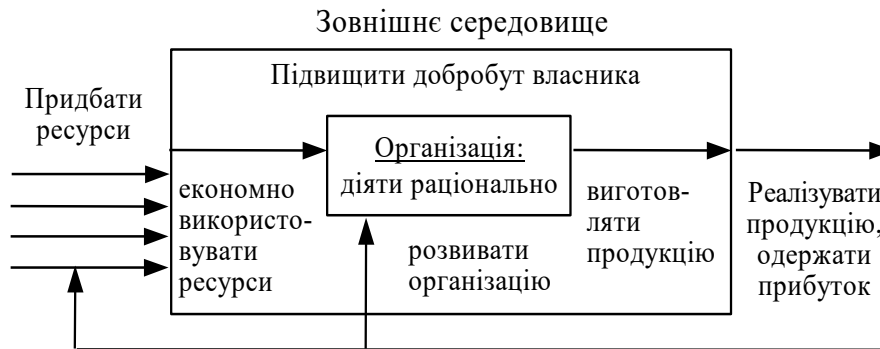
Методи моделювання являють собою досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що мають спільну рису — спробу побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, особливо (в межах можливості) їхньої динаміки, щоб на їх основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

Варіант 30.

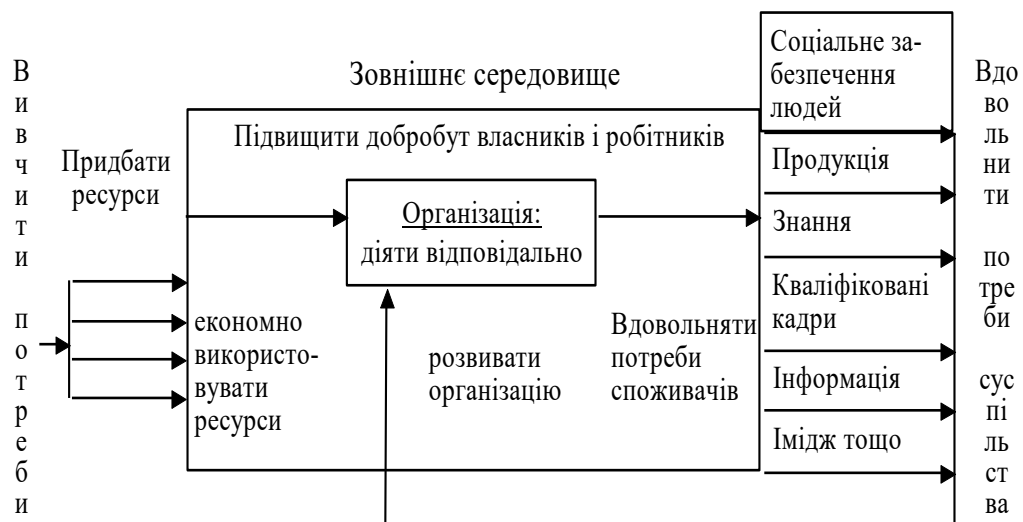
Система цілей організації має досить складну структуру. По-перше, цілі підприємства мають різну спрямованість (їхні вектори найчастіше не збігаються). Наприклад, існують зовнішньо спрямовані (завоювання ринку) та внутрішньо спрямовані цілі (вдосконалення системи мотивації праці).

Концепції системної моделі цілей організації:

1. Організація — «економічна одиниця» (М. Фрідман)



2. Організація — «соціальна одиниця» (К. Дейвіс)



Варіант 31.

Характерні ознаки конкурентних стратегій:

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
Лідерування на основі зниження витрат (цін)	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше».</p> <p>Маркетингові особливості: «розрахунки ціни / низькі витрати»</p> <p>Стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору</p> <p>Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії».</p> <p>Урахування особливостей</p>	<p>При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) — ризик втратити перевагу</p> <p>Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій.</p> <p>Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва.</p> <p>Дослідження конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та</p>

	<p>«кривої досвіду»: зниження цін → додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку → зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу.</p> <p>Висока продуктивність у розрахунку на 1 робітника.</p> <p>Зниження витрат на інновації.</p> <p>Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю.</p> <p>Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах.</p> <p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».</p> <p>Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) — найкращі серед інших».</p> <p>Основа — різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо.</p> <p>Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги).</p> <p>Різнманітні інновації.</p> <p>Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак.</p> <p>Інтенсивна рекламна та збутова діяльність.</p>	<p>цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат.</p> <p>Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надзосередження на проблемах витрат.</p> <p>Інвестиційне зростання витрат, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації.</p> <p>Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції).</p> <p>Потреби у диференціації зменшуються внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів.</p> <p>Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі).</p>
Фокусування	<p>Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе».</p> <p>Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх».</p> <p>Спеціалізація на певну нішу:</p>	<p>Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки</p>

<p>сегмент покупців, географічний регіон, кінцеве споживання .</p> <p>Конкурентні переваги захищаються: а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку або б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента).</p>	<p>беззбитковості»).</p> <p>Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів).</p> <p>За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент (втрата споживачів).</p>
--	---

Варіант 32.

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 2001 році досягти прибутку в 1 млн грн.
У 1999 році збільшити витрати на рекламу на 5 %	Реклама — це діяльність, яка сприяє (чи ні) досягненню певних результатів Не ясно, чи спроможне це збільшення у досягненні необхідних результатів	У 1999 році збільшити частку ринку, яку обслуговує підприємство, з 8% до 10% за рахунок збільшення витрат на рекламу на 15%
Інтенсифікувати НДПКР 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 1999–2004 роках залишитися лідером у розробці нових технологій та продуктів, які б дозволяли покупцям електрообладнання економити електроенергію

В управлінні найбільшого поширення набули розробки сценаріїв розвитку подій. Вони займають проміжне положення між експертними методами та методами моделювання.

На практиці сценарії використовуються для формування стратегії, розробки стратегічних планів і програм. Якість сценаріїв визначається за такими критеріями:

1. Сценарій має бути змістовним, тобто показувати, як внутрішні суперечності процесів чи явищ впливають на формування прогресивних (негативних) тенденцій у системі (для якої сценарій складається), як можуть змінюватись кількісно та якісно характеристики цієї системи та результати її діяльності під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Ці тенденції надають інформацію про те, що система (підприємство, організація, галузь тощо) має зробити певні зміни в своїй структурі та механізмах діяльності з метою використання нових можливостей та пом'якшення загроз, які виникають. Цей підхід у теоретичних роботах дістав назву діалектичного, оскільки базується на твердженні про неможливість розвитку без суперечностей і утруднень, які, в свою чергу, є джерелами розвитку будь-якого процесу чи явища.

2. Сценарій має бути достовірним. Будь-який висновок мусить бути обґрунтований, побудований на достовірних припущеннях та інформації, а не повинен відбивати лише бажання особи, яка сценарій розробляє.

3. Для більш ґрунтовного опису очікуваних подій, доцільно розробляти систему сценаріїв, що різняться переліком припущень і взаємодією факторів, досліджуваних у сценарії. Розрізняють песимістичні, оптимістичні та сценарій з найбільш імовірним (з погляду експерта) розвитком подій.

Варіант 33.

Стратегічний баланс — це певне поєднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність підприємства факторів (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно

оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості — це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони.

Складання стратегічного балансу в західній літературі дістало назву SWOT-аналіз, який має певні особливості:

1) суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;

2) імовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);

3) швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, виконують SWOT-аналіз за обраним переліком і оцінками факторів один раз на квартал.

Існує досить багато визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Наведемо деякі з них:

Сильні сторони (strength) — внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (weaknesses) — види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються.

Можливості (opportunities) — альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (threats) — будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

SWOT-аналіз — це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища

Варіант 34.

Метою стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції та способів управління ним.

Стратегічний аналіз виконує такі функції: описову, роз'яснювальну та прогнозу, а результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення

Усі сучасні автори розрізняють:

зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу);

проміжне середовище (або «середовище завдань»);

внутрішнє середовище організації.

Зовнішнє середовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Проміжне середовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище організації — це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.

Варіант 35.

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в в SWOT – аналізі.

Потенційні зовнішні можливості – opportunities (можливості)	Потенційні зовнішні загрози – threats (загрози)
розвиток економіки країни соціально-політична стабільність обґрунтоване законодавство обслуговування додаткових груп споживачів входження у нові ринки (сегменти) розширення виробництва для задоволення потреб споживачів споріднена диверсифікація товарів з доповненнями вертикальна інтеграція можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп самозаспокоєність ключових конкурентів швидке зростання ринку	інфляція велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. Ч. Іноземних) зростання збуту товарів-замінників уповільнений темп зростання ринку або спад «ворожі дії» з боку держави зростання тиску конкурентів тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами зміни в потребах і смаках споживачів негативні демографічні зміни негативна екологічна ситуація соціально-політична нестабільність

Варіант 36.

Загальний стан зовнішнього середовища може бути визначеним за допомогою таких факторів:

10. Стан економіки та ринків (економічні фактори):

характер економіки та економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція).

Система оподаткування та якість «економічного законодавства» (в тому числі можливість вивезення прибутків);

масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);

загальна кон'юнктура національного ринку;

розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі);

розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми;
стан фондового ринку;
інвестиційні процеси;
ставки банківського проценту;
система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
вартість землі.

2. Діяльність уряду (політико-інституційні актори):

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

рівень корупції державних структур;
рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками)

3. Структурні тенденції:

структура галузей національної економіки;
виникнення нових галузей;
згорання діяльності «застарілих» галузей;
вплив міжнародного розподілу праці на діяльність окремих галузей і
підприємств (у тому числі вплив антимонопольного законодавства);
зміни оптимальних розмірів підприємств.

10. Науково-технічні тенденції:

«технологічні прориви» (де факто);
скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій;

питома вага наукоємких виробництв і продукції;
вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;

вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;

вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

10. Природно-екологічна складова:

природно-кліматичні умови;

територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;

розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;

законодавство з економічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені);

стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

10. Тенденції ресурсного забезпечення:

структура і наявність національних ресурсів;

імпорт/експорт;

рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними підприємствами;

доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

7. Демографічні тенденції:

кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих актори та в їх доходах);

наявна та потенційна кількість робочої сили;

кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили).

8. Соціально-культурна складова:

сприяння/недовіра до приватного бізнесу;

відносини «підприємство — громадські організації»;

«економічний націоналізм», ставлення до іноземців;

профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

9. Несподіванки стратегічного характеру і можливі горизонти стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки).

10. Міжнародне середовище (по окремих країнах):

структура господарства країни;

характер розподілу доходів;

середній рівень заробітної платні;

вартість транспортних послуг;

інфляція та ставки банківського процента;

обмінний курс валюти відносно країни-партнера;

рівень ВВП;

рівень податків.

Існують також інші фактори, які не мають чисто економічної природи, однак їх варто було б урахувати:

кількість і густота населення;

професіональний рівень і рівень грамотності;

якість і кількість природних ресурсів;

рівень технології;

особливості конкурентної боротьби.

Варіант 37.

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT - аналізі.

Потенційні внутрішні переваги - strength (сильні сторони)	Потенційні внутрішні недоліки - weaknesses (слабкі сторони)
конкурентні переваги (унікальність) найважливіші особливості у компетенції відносно певної діяльності сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної	відсутність реальних конкурентних переваг постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується) втрата конкурентної позиції, внаслідок... нижчі за середні темпи зростання брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції

<p>ініціативи) стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір» сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності вища за середню обізнаність про стан ринку знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація конкуренція щодо зниження витрат вища за середню рентабельність і прибутковість достатні фінансові ресурси вищі за середні маркетингові навички вищі за середні технологічні та інноваційні навички творчий, підприємницький менеджмент добре вивчений ринок, потреби покупців здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу імідж надійного партнера</p>	<p>брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість втрата репутації у споживачів «пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація робота в стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки в стратегічній діяльності слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага дослідженням і розробкам брак дій для пом'якшення конкурентного тиску слабка система розподілу виробництво з високими витратами, старіння потужностей розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію або занадто великі — починається «хвороба великих компаній» відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів «новачок» у бізнесі, чию репутацію ще не доведено погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (у тому числі по переміщенню на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами</p>
--	---

Варіант 38.

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами:

1. Економічні — фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

2. Політичні — фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

3. Соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

4. Технологічні — фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також know-how.

5. Конкуренція — фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів.

6. Географічні — фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).

При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі властивості:

взаємозв'язок факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища;

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

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

невизначеність інформації про середовище та невпевненість у її точності.

Варіант 39.

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) — це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими. Ці фактори не є постійними, вони

змінюються залежно від: особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства.

Ключові фактори успіху базуються на: науково-технічному рівні виробництва та продукту; рівні маркетингу; рівні менеджменту; організаційно-технічному рівні виробничих процесів; фінансово-економічному рівні підприємства; рівні персоналу тощо.

Найчастіше конкурентоспроможність розглядається в двох аспектах:

1) конкурентоспроможність товару (продукції), тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

2) конкурентоспроможність підприємства — це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходиться вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Параметри конкурентоспроможності — це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів).

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання.

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами.

Показники конкурентоспроможності — це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Варіант 40.

Стратегічна група конкурентів — це певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних й тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

Підприємства опиняються в одній і тій самій стратегічній групі, якщо вони відповідають будь-якій із зазначених вимог:

- близька структура асортименту продукції;
- використання однієї системи розподілу;
- однакові тип і ступінь вертикальної інтеграції;
- пропонування покупцям аналогічних послуг та технічної допомоги в експлуатації;
- цілеспрямованість на одних замовників;
- задоволення потреб покупців, що потребують однакових особливостей у виробках;
- використання подібних прийомів у засобах масової реклами;
- ідентичні технологічні підходи до виготовлення та обслуговування продуктів або надання послуг;
- робота в одному інтервалі параметрів «ціна—якість»;
- ідентичні стратегічні орієнтири та механізм їх досягнення;
- однакова поведінка на ринку.

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 по продукту або підприємству, після чого продукти або підприємства розміщують на «карті».

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

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

Звіт повинен містити:

1. Вихідні дані.

2. Результати моделювання інформації у форматі презентації PowerPoint.