

# Стратегія підприємства

- Викладач: доц., к.е.н. Оберемчук Валентина Феодосіївна
  - Кафедра стратегії підприємств (243)
- Тел.кафедри: (044) 456-60-26
  - [oberemchuk@yahoo.com](mailto:oberemchuk@yahoo.com)
  - Лекції: 20 годин
- Практичні заняття: 20 годин



# Тема 1.ВВЕДЕННЯ ДО СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1. Поняття стратегії підприємства:  
багатоаспектність визначення та  
використання.
2. Класифікація стратегій підприємства .
3. Мета та зміст стратегії підприємства як  
наукової дисципліни.

## **Завдання «Стратегії підприємства» як навчальної дисципліни:**

- **вивчення наукових засад формування та формулювання стратегії,**
  - **набуття вмінь і навичок самостійно аналізувати зовнішні та внутрішні передумови та перспективи розвитку,**
- **обґрунтовувати пропозиції та рішення щодо зміни виробничого та ринкового профілю, диверсифікації діяльності,**
  - **здійснення стратегічного вибору та забезпечення його реалізації.**

# Дефініції стратегії





• Стратегія – набір напрямів діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної





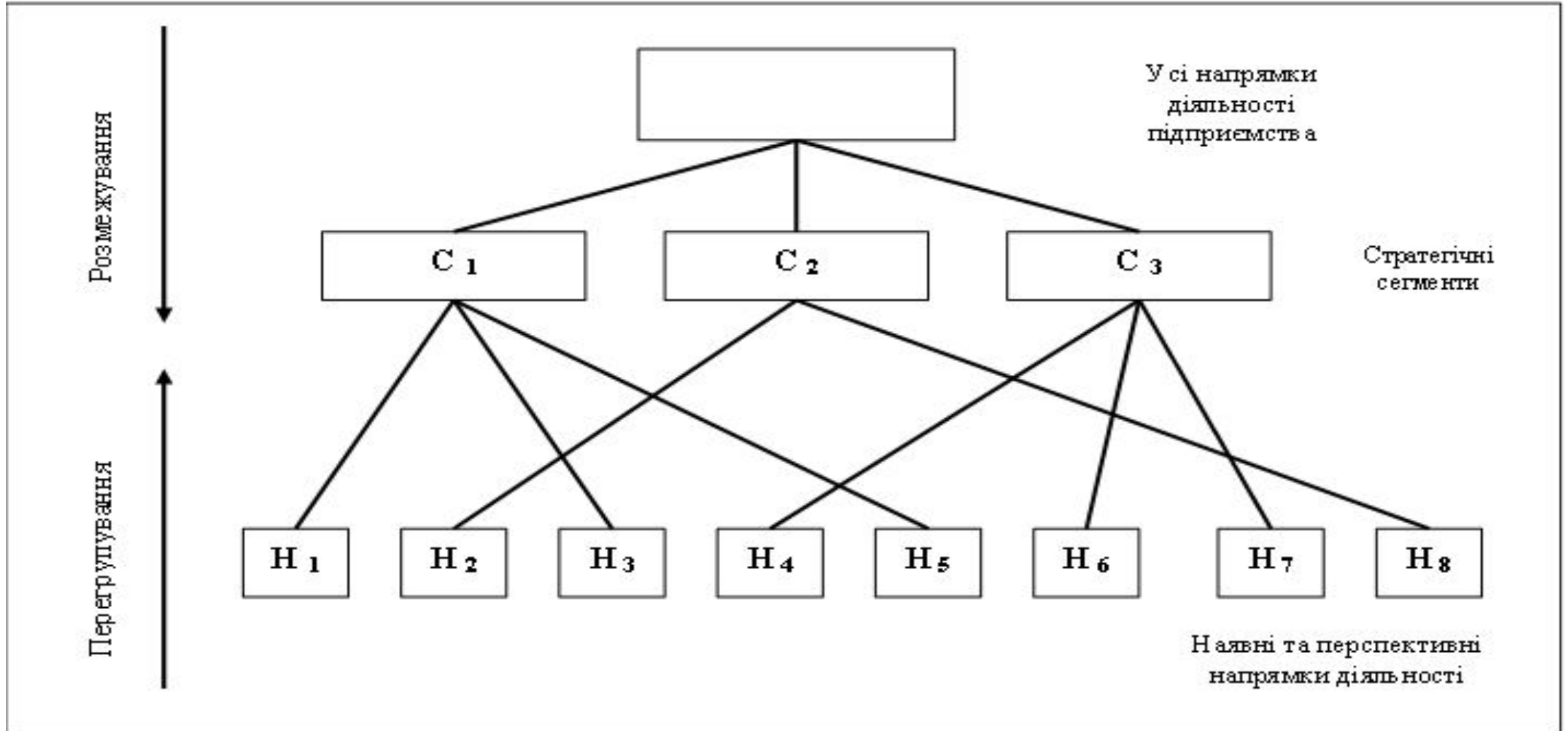
Рис. 3.1. Процес стратегічного планування

• Стратегічний сегмент – це напрямок діяльності підприємства, який характеризується особливою комбінацією його ключових факторів успіху, що встановлена в результаті перегляду та оцінки наявних ресурсів, притаманних підприємству та обґрунтованих досвідом і знаннями в періоді, що розглядається.





# Схема стратегічної сегментації через розмежування та перегрупування







## ВУЗЬКОПРОФІЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ





# ДИВЕРСИФІКОВАНА ОРГАНІЗАЦІЯ



Корпоративна стратегія в однобізнесовому підприємстві (як і стратегія кожного СНД у мультибізнесовому) визначає або обирає один із наступних типів базових стратегій:

- Стратегію зростання (розвитку);
  - Стратегію стабілізації (обмеженого зростання);
  - Стратегію виживання (скорочення);
  - Стратегію, побудовану на комбінаціях перерахованих стратегій (на мультибізнесовому підприємстві).
-

# Типы стратегий

Концентрированного  
роста

Стратегия  
развития  
продукта

Стратегия  
успехи  
позиции на  
рынке

Стратегия  
развития  
рынка

Интегрированного  
роста

Стратегия  
обратной  
вертикальной  
интеграции

Стратегия  
предшествующей  
вертикальной  
интеграции

Диверсифици-  
рованного  
роста

Стратегия  
концентрической  
диверсификации

Стратегия  
горизонтальной  
диверсификации

Стратегия  
комбинированной  
диверсификации

Сокращения

Стратегия  
ликвидации

Стратегия  
символического  
успеха

Стратегия  
сокращения  
расходов

Стратегия  
сокращения

## Конкурентна перевага

Перевага  
у витратах

Неповторність  
продукту

Сфера конкуренції

Весь  
ринок

Лідерство у витратах

Диференціація

Сегмент  
ринку

Концентрація на сегменті



		Тип конкурентних переваг	
		Низькі витрати	Диференціація
Масштаб конкуренції	Вся галузь або широке коло покупців на ринку	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія широкої диференціації
	Сегмент ринку (покупців) або ринкова ніша	Сфокусована стратегія низьких витрат	Сфокусована стратегія диференціації

Стратегія оптимальних витрат

# *Тема . Місія та цілевизначення стратегічного розвитку підприємства*

- 1. Місія підприємства та його стратегічного напрямку діяльності: суть, зміст та значення.**
- 2. Класифікація та ранжування цілей підприємства та стратегічного напрямку діяльності.**

***Місія*** – мета, з якою, або причина, через яку підприємство існує (призначення)

***Інформація, яка має міститися у визначенні місії:***

- характеристика *продукції* або послуг;
- характеристика *ринку* (споживачів);
- характеристика *технології*;
- *цілі* підприємства (як правило, на них посилаються);
- *суспільний імідж* – враження про підприємство у суспільстві

***Або філософія підприємства*** – як твердження, яке відображає основні переконання, з якими працівники роблять свою справу;

- **Місія Sony Corporation:** “Відчувати захоплення від створення інновацій і застосування технологій для блага й задоволення людей”.
- **Місія Toyota:** “Сприяння людям, їхньому способу життя, суспільству й економіці за рахунок автомобільної промисловості”.
- **Місія Xerox:** “Ми створюємо технологію й послуги обробки документів, які дозволяють фірмам управляти інформацією більш розумно й ефективно, безвідносно ситуації”.



# ***Приклади філософії підприємства***

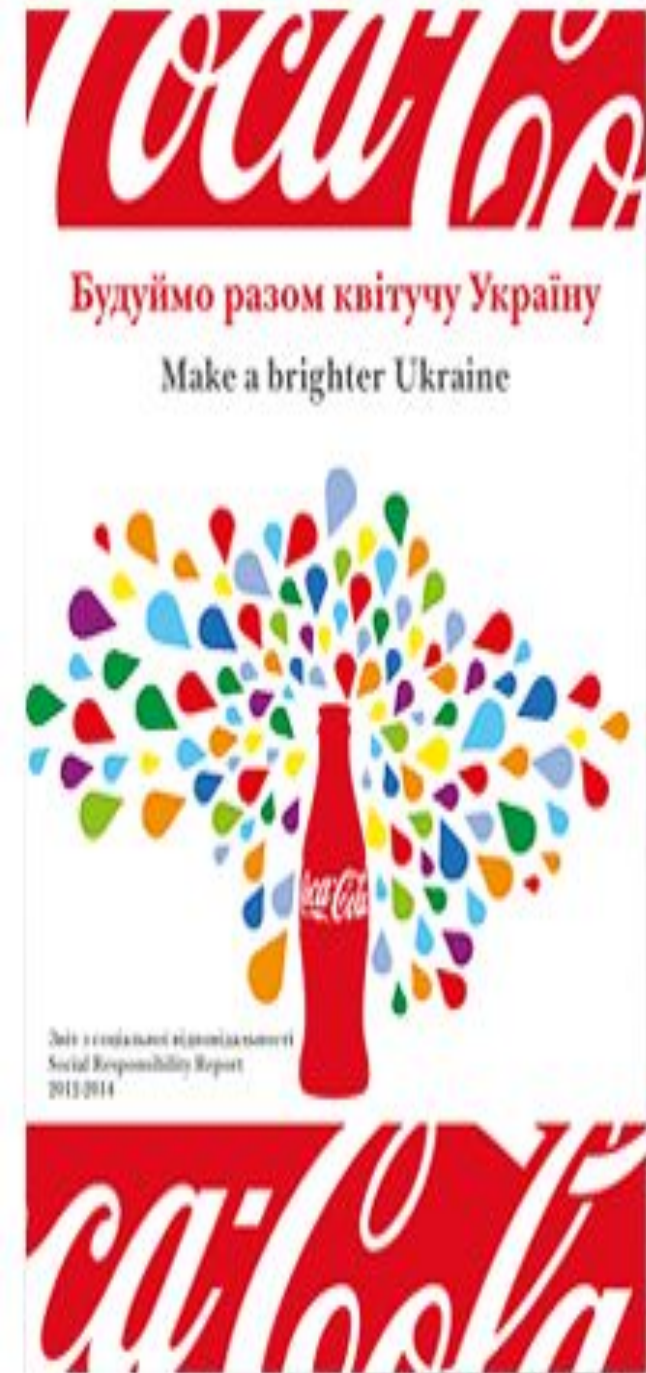
- **Фірма Sharp: „Філософія фірми полягає у тому, щоб клієнт, який купив копіювальний апарат, ніколи потім не жалкував про це. Головне – не просто продати товар, але і забезпечити його безперебійну роботу, позбавивши клієнта багатьох проблем**
- **Філософія фірми Samsung: ”Ми прагнемо зробити внесок у розвиток людства шляхом виробництва високоякісних товарів і послуг, які виробляються талановитим персоналом на базі високих технологій”**

# Наше бачення

Бути беззаперечним Лідером... на кожному ринку, де ми працюємо.

# Наша місія

- вгамовувати спрагу наших споживачів
- будувати партнерські взаємовідносини з нашими клієнтами
- гідно винагороджувати наших акціонерів та
- сприяти поліпшенню рівня життя у країнах, де ми працюємо



# **Вимоги до цілей підприємства:**

- конкретність;**
- вимірюваність;**
- досяжність;**
- гнучкість;**
- взаємоузгодженість** у короткому і довгому періодах, а також цілей різних підрозділів і рівнів



# Приклади стратегічних і фінансових цілей

Фінансові цілі	Стратегічні цілі
<ul style="list-style-type: none"><li>• Зростання доходів</li><li>• Підвищення дивідендів</li><li>• Збільшення прибутку</li><li>• Збільшення рентабельності капіталу</li><li>• Підвищення ціни акцій</li><li>• Зміцнення фінансового стану підприємства</li><li>• Диверсифікація джерел надходження грошових коштів</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Збільшення частки ринку</li><li>• Зміцнення ринкової позиції</li><li>• Підвищення якості продукції</li><li>• Зниження витрат порівняно з конкурентами</li><li>• Розширення номенклатури продукції</li><li>• Покращення репутації</li><li>• Покращення обслуговування споживачів</li><li>• Лідерство в області технологій або інновацій</li></ul>



# Цілі для восьми ключових областей діяльності підприємства (за П. Друкером):

- *позиція на ринку (відносно конкурентів);*
- *інновації;*
- *ефективність;*
- *співвідношення ресурсів (запаси товарно-матеріальних цінностей, устаткування і грошових коштів);*
- *рентабельність;*
- *якість управління;*
- *якість робочої сили;*
- *соціальна відповідальність (обов'язково сприяти підвищенню суспільного добробуту).*

# Основні методи аналізу загальної ситуації в галузі і конкуренції в ній

## 1. Які основні економічні показники, що характеризують галузь?

- -розміри ринку (н-д, валовий обсяг 165 млн.дол;
- -масштаб конкуренції (місцевий, регіональний, національний...)
- -темп росту ринку (н-д, 0.1-0.2% за рік);
- -кількість конкурентів і їх міць (4 с частка кожної близько 1%)
- -споживачі;
- -ступінь вертикальної інтеграції;
- -легкість входження в галузь:





# PEST Analysis

## **POLITICAL**

- Taxes on imported goods
- Government restrictions on imported goods

## **ECONOMIC**

- Double dip recession – negative impact on frequency of travel overseas
- Fluctuating exchange rates in target countries
- Impact of Globalisation
- Global food prices are subject to huge fluctuation as they rely heavily on unpredictable agricultural factors.

## **SOCIAL**

- Growth of UK population- expanding market share
- Surging interest in travel and foreign cultures
- Growth of interest in international food and drink

## **TECHNOLOGICAL**

- Growth of travel websites/forums
- Increase in travel related apps
- Access to wifi technologies abroad has been made widely available.



## 2. Які конкурентні сили діють в галузі і який їхній вплив? (модель М. Портера)





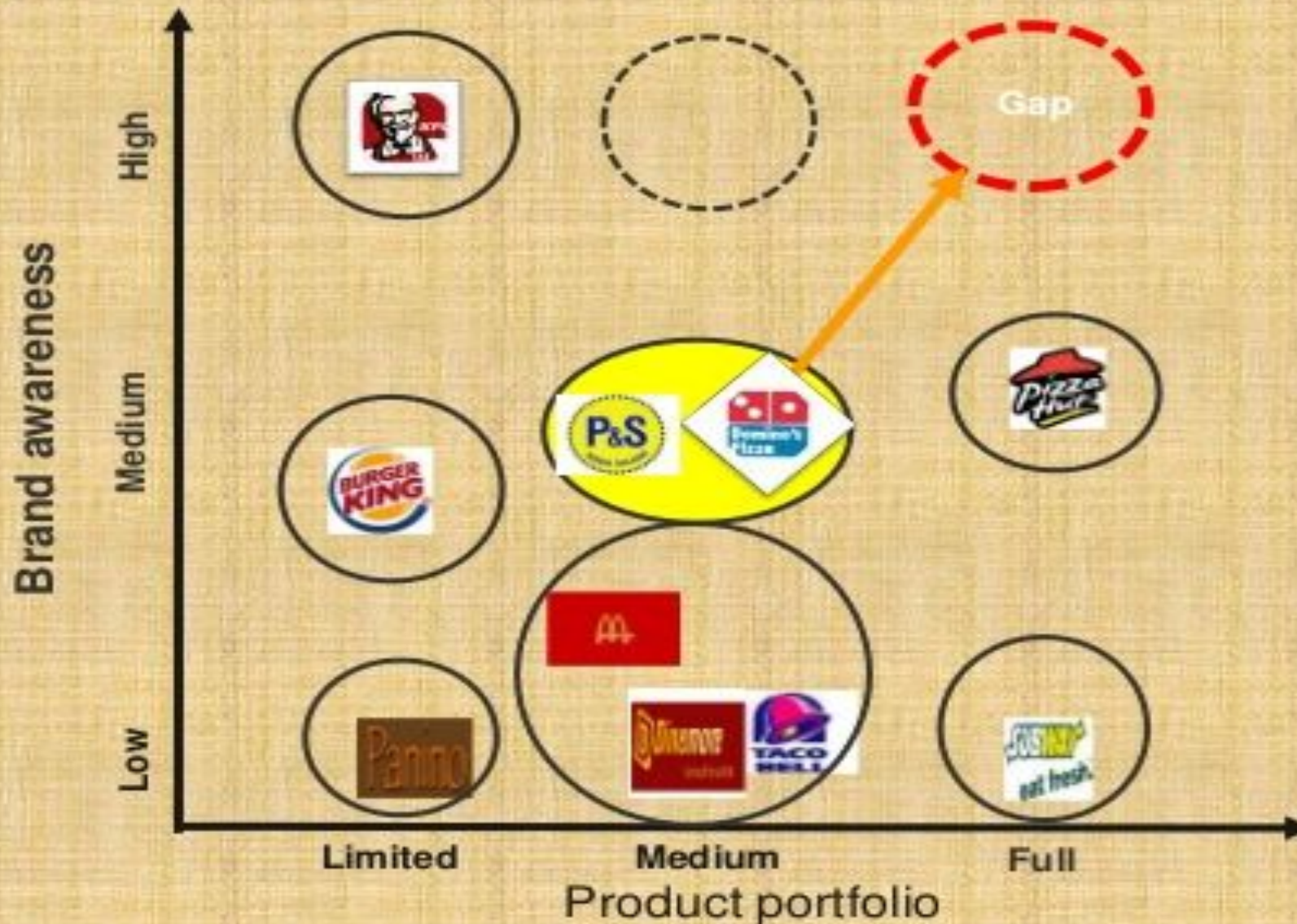
### 3.Що викликає зміни в структурі конкурентних сил в галузі і у зовнішньому середовищі?

#### Рушійні сили:

- зміни в довгострокових тенденціях економічного росту;
- зміни складу споживачів і способах використання товару;
- впровадження нових продуктів;
- технологічні зміни;
- вихід (входження) на ринок великих компані
- глобалізація.



# 4. Які компанії мають найсильніші (найслабші) конкурентні позиції?



**Strategic  
Group  
Map**

•5.Який наступний найбільш вірогідний крок конкурентів?

•6.Які фактори є ключовими у конкурентній боротьбі?

•-КФУ, що базуються на технології;

•-КФУ, що відносяться до виробництва;

•-КФУ, що відносяться до реалізації продукту

•-КФУ, що відносяться до маркетингу;

•-КФУ, що відносяться до професійних навичок

•-Інші



•7 Чи є гапузь привабливою і які її перспективи?

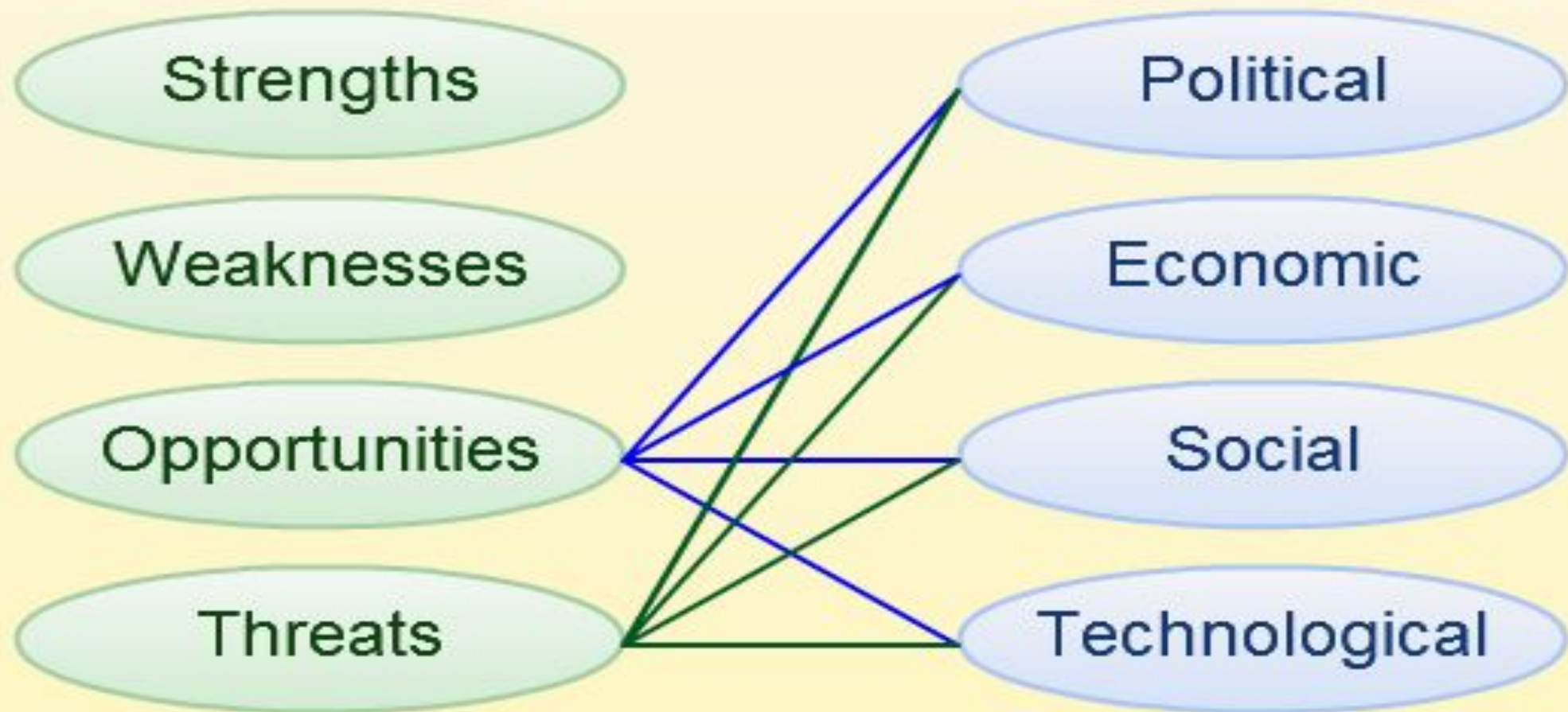


# Аналіз внутрішнього середовища

- 1. Наскільки ефективна діюча стратегія?
- 2. У чому сила і слабкість компанії, які у неї можливості і загрози?



# SWOT Analysis vs PEST Analysis



<p>Внутрішнє середовище</p> <p>зовнішнє середовище</p>	<p>Можливості:</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p> <p>3. ...</p> <p>...</p>	<p>Загрози:</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p> <p>3. ...</p> <p>...</p>
<p>Сильні сторони:</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p> <p>3. ...</p> <p>...</p>	<p>Поле «СІМ»</p>	<p>Поле «СІЗ»</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p> <p>3. ...</p> <p>...</p>	<p>Поле «СЛМ»</p>	<p>Поле «СЛЗ»</p>



	A	B	C
1		<b>Сприяє</b> досягненню цілей	<b>Перешкоджає</b> досягненню цілей
2	<b>Внутрішні</b> фактори впливу	<b>Сильні сторони</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Добрі стосунки із постачальниками</li> <li>2. Розташування в центральному районі міста</li> <li>3. Якісна їжа за прийнятними цінами</li> <li>4. Добре підготовлений персонал</li> <li>5. Міжнародна кухня</li> </ol>	<b>Слабкі сторони</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмежений бюджет маркетингу</li> <li>2. Низька популярність ресторану</li> <li>3. Необхідно постійно нагадувати клієнтам про себе</li> <li>4. Низька прихильність клієнтів до торгової марки, адже вона нова</li> </ol>
3	<b>Зовнішні</b> фактори впливу	<b>Можливості</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зосередження уваги на комплексній кухні різних народів</li> <li>2. Інтернет-маркетинг</li> <li>3. Потреба в якійсній і здоровій їжі</li> <li>4. Потреба скоріше в оригінальності оформлення страв, аніж в кількості їжі</li> <li>5. Філії в нових місцях</li> <li>6. Запровадження інших форм харчування, таких як «їжа на винос», швидке харчування</li> </ol>	<b>Загрози</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Жорстка конкуренція з боку прямих конкурентів</li> <li>2. Криза, завдяки якій клієнти скоротили власні витрати</li> </ol>

# Таблиця профілю середовища

- важливості для галузі за шкалою: 3 - велика, 2 - помірна, 1 - слабка;
- впливу на організацію за шкалою: 3 - сильне, 2 - помірне, 1 - слабке, 0 - відсутність впливу;

Фактори середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на організацію В	Ступінь важливості, $D=A \cdot B$
1.			
2.			
3.			
...			

- 3. Чи конкурентоспроможні ціни та витрати компанії?



Рис. 3.5. «Ланцюг створення вартості»



- 4. На скільки міцна конкурентна позиція компанії?
- 5. З якими стратегічними проблемами зустрічаються

## Ключові фактори успіху (КФУ)-

це елементи, що забезпечують успіх компанії, іншими словами, все, що сприяє підвищенню прибутку.

До числа КФУ відносяться:

- *стратегія;*
- *властивості товарів*, на підставі яких споживачі вибирають бренд або постачальника;
- *ресурси і можливості*, що забезпечують компанії перемогу в конкурентній боротьбі;
- *професійний досвід*, продуктивність, досягненню стійкої конкурентної дії по переваги.



## Оцінка КФУ конкуруючих підприємств методом вагових коефіцієнтів

Ключовий фактор успіху	Вага КФУ	Наша фірма	Фірма А	Фірма Б	
Ціна	0,15	8	10	7	
Якість	0,08				
Частка ринку	0,06				
Впізнаваність марки	0,02				
Упаковка	0,1				
Реклама	0,1				
Разом	1	45	51	36	

# Матриця БКГ







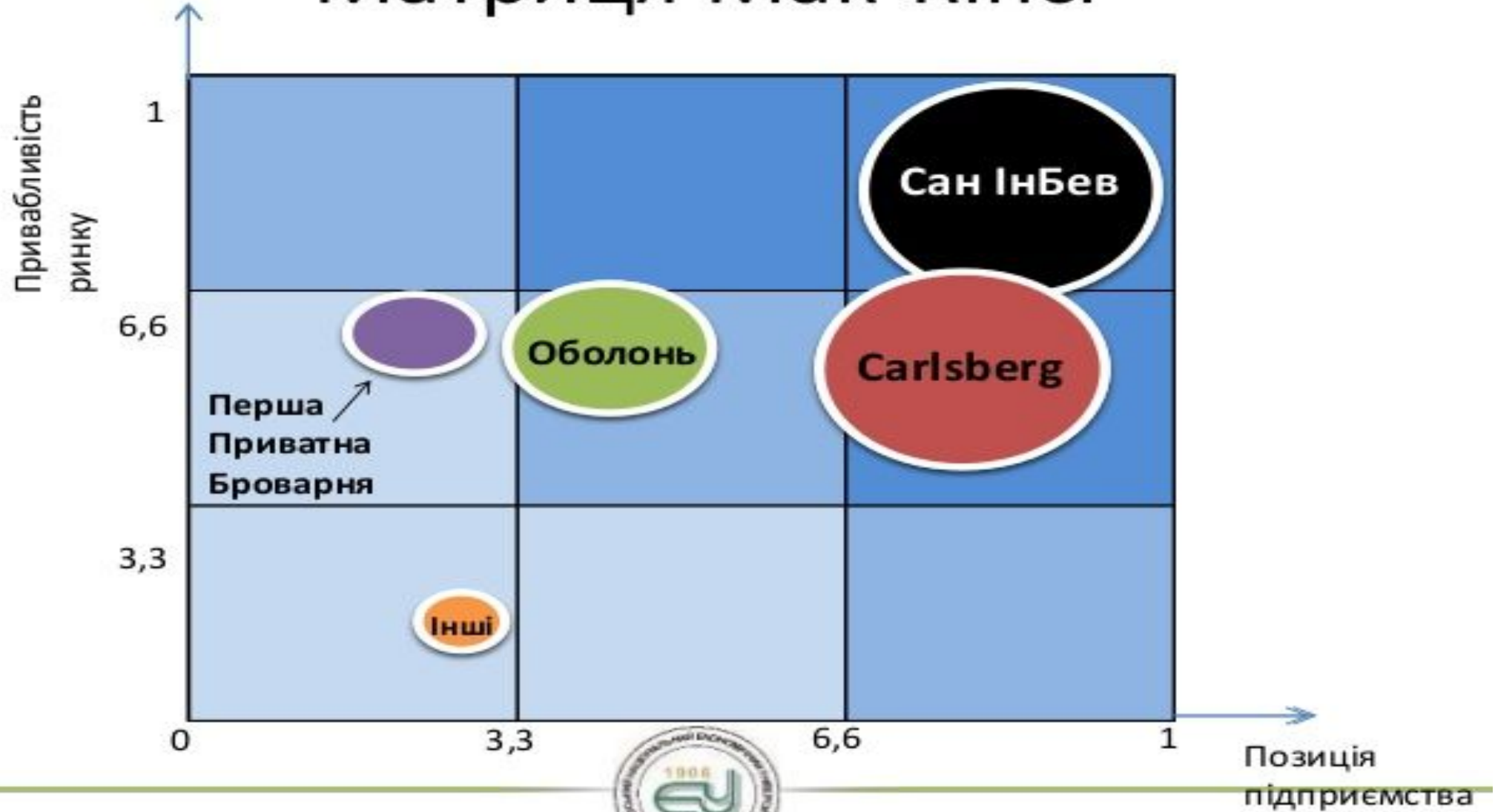


Рис. 6.2. Матриця Мак-Кінсі  
„привабливість-конкурентоспроможність”

# Матриця Мак -Кінсі

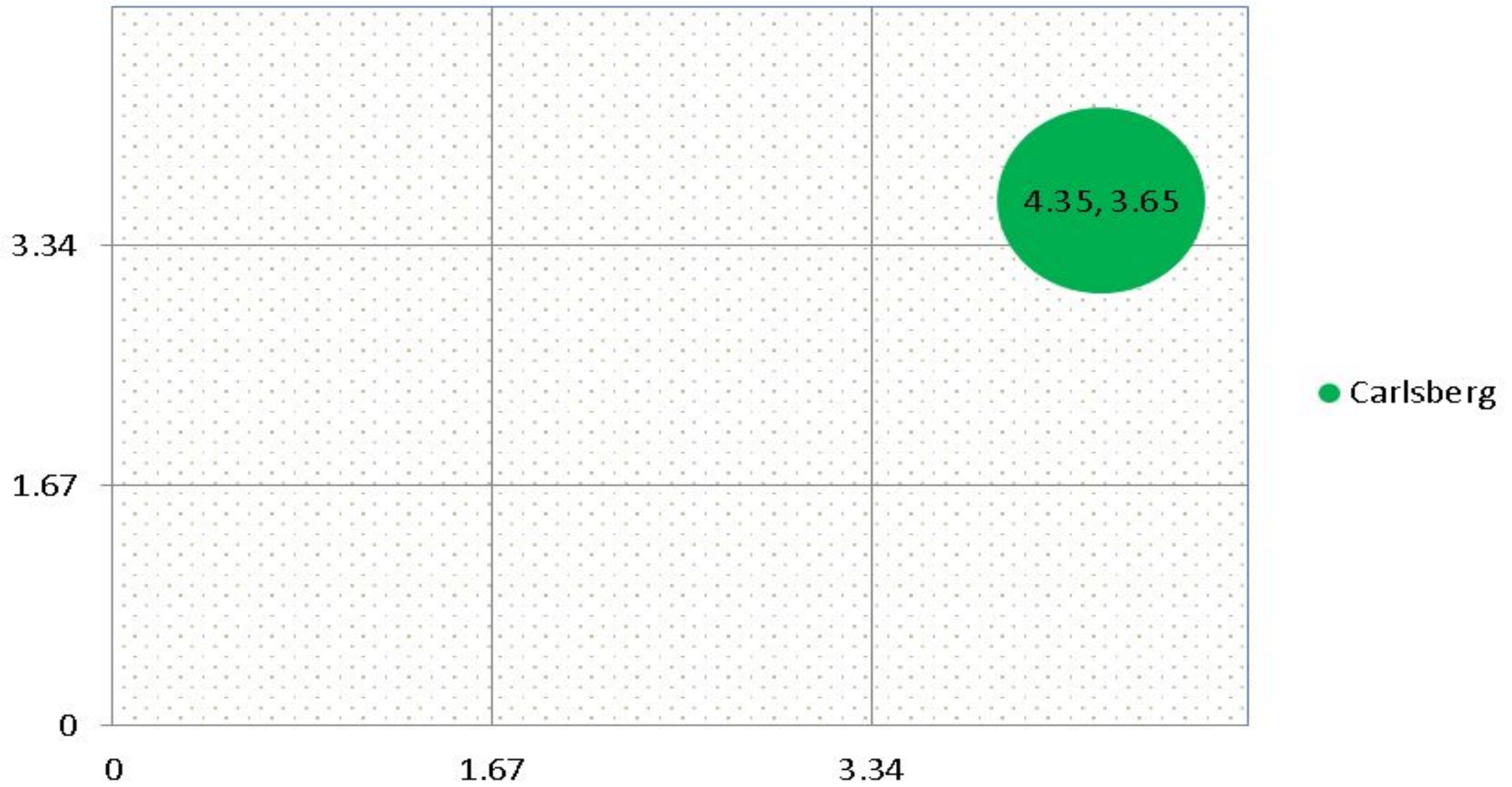
Конкурентний статус	Високий	Отримати максимальний прибуток або піти	Реінвестувати прибуток або отримати максимальний прибуток	Інвестувати або утримати позиції
	Середній	Повільно йти	Отримати максимальний прибуток і піти	Інвестувати або реінвестувати прибуток
	Слабкий	Йти швидко, повільно або залишитись	Залишитись або повільно йти	Інвестувати, реінвестувати і йти
		Низька	Середня	Висока
		Привабливість ринку		

# Матриця Мак-Кінсі

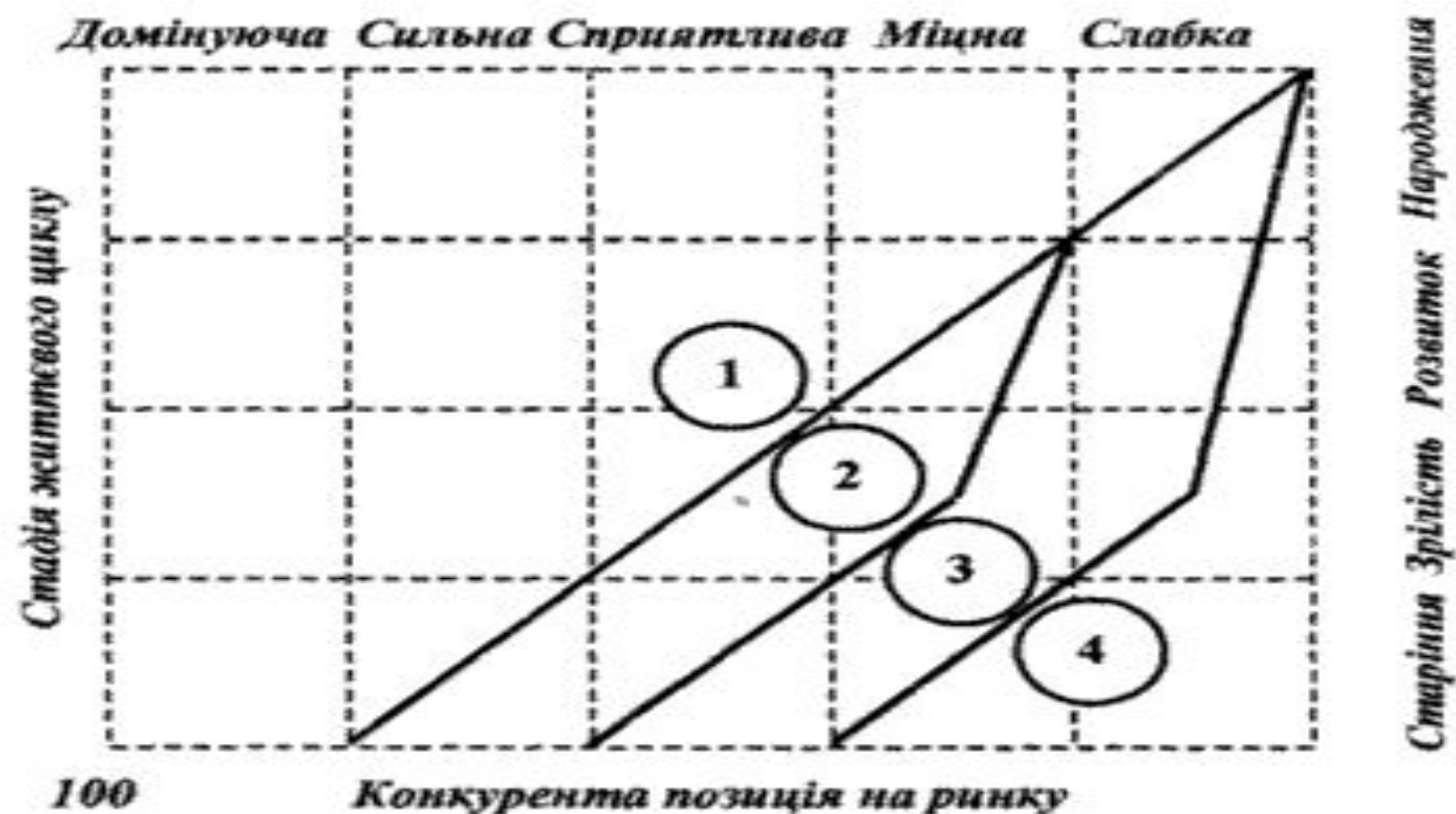


## Оцінка конкурентоспроможності та привабливості ринку для Carlsberg

<b>Позиція в конкурентній боротьбі</b>	<b>Вага критерію</b>	<b>Оцінка за п'ятибальною шкалою</b>	<b>Загально-зважена оцінка</b>	<b>Індикатор ринкової привабливості</b>	<b>Вага критерію</b>	<b>Оцінка за п'ятибальною шкалою</b>	<b>Загально-зважена оцінка</b>
<i>Відносна частка ринку</i>	0,3	4	1,2	<i>Темпи зростання ринку</i>	0,15	3	0,45
<i>Якість продукції</i>	0,2	5	1	<i>Товарна диференціація</i>	0,3	5	1,5
<i>Канали розподілу</i>	0,2	4	0,8	<i>Законодавчі обмеження</i>	0,15	2	0,3
<i>Технологічний потенціал</i>	0,15	5	0,75	<i>Сезонність попиту</i>	0,2	2	0,4
<i>Влада споживачів</i>	0,15	4	0,6	<i>Рівень конкуренції</i>	0,2	5	1
<b>Разом</b>	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>4,35</b>	<b>Разом</b>	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>3,65</b>







- Зони:**
- ① – природний розвиток;
  - ② – вибіркового розвитку;
  - ③ – доводити життєздатність;
  - ④ – вихід.

**Рис. 6.16. Матриця ADL [172]**