

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

## **СЛОВНИК-ДОВІДНИК**

з дисципліни

# **«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
всіх форм навчання зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2023**

УДК 338.488.2:338.486.3](038)

К61

**Укладач**

**Колонтаєвський Олег Петрович**, кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

**Рецензенти:**

**Самойленко Інна Олександрівна**, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Національного аерокосмічного університету імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»;

**Карлова Олена Анатоліївна**, доктор економічних наук, професор кафедри економіки та менеджменту Української інженерно-педагогічної академії, м. Харків

*Рекомендовано до друку Вченою радою ХНУМГ ім. О. М. Бекетова,  
протокол № 1 від 06 вересня 2022 р.*

**Колонтаєвський О. П.**

К61      Управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу :  
словник-довідник / О. П. Колонтаєвський ; Харків нац. ун-т  
міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ  
ім. О. М. Бекетова, 2023. – 118 с.

Словник-довідник містить найбільш розповсюджену та загальноживану лексику в галузі управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу, подано її тлумачення в перекладі на українську мову.

Видання містить необхідний навчально-довідковий матеріал і буде корисне здобувачам і викладачам у їх практичній діяльності.

УДК 338.488.2:338.486.3](038)

© О. П. Колонтаєвський, 2023

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023

## ЗМІСТ

Передмова.....	4
Перелік умовних скорочень.....	5
Готельні терміни українською мовою.....	6
Список рекомендованих джерел.....	109

## ПЕРЕДМОВА

Словник-довідник призначений для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа).

Пропонований словник-довідник має сприяти більш глибокому засвоєнню здобувачами базових термінів і понять під час вивчення дисципліни «Управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу».

Щоб полегшити пошук необхідної інформації та термінів, їх розміщено за алфавітом.

У роботі над словником-довідником були використані матеріали наукових та практичних видань.

Він буде корисний для організації самостійної роботи, проведення практичних занять і підготовки до підсумкового контролю з зазначеної дисципліни.

Усього словник містить більше ніж 400 слів та словосполучень, які найчастіше використовують як термінологічні в управлінні розвитком готельно-ресторанних підприємств.

## **Перелік умовних скорочень**

АРМ – автоматизоване робоче місце

ВВП – валовий внутрішній продукт

ІС – інноваційна стратегія

КСП – конкурентоспроможність підприємства

МТЗ – матеріально-технічне забезпечення

НДДКР – науково-дослідна та дослідно-конструкторська робота

НТП – науково-технічний прогрес

СЕС – соціально-економічна система

СЗГ – стратегічна зона господарювання

СОБ – стратегічна одиниця бізнесу

СПП – стратегічний потенціал підприємства

СЦГ – стратегічний центр господарювання

## ГОТЕЛЬНІ ТЕРМІНИ УКРАЇНСЬКОЮ МОВОЮ

### А

**Абсолютний потенціал ринку** – верхня межа його поточного потенціалу. Поняття абсолютного потенціалу використовується для визначення економічних можливостей ринку. Його розраховують за таких допущень: кожний потенційний покупець товару є реальним споживачем; споживач використовує товар за будь-якої можливості; товар застосовується в оптимальному обсязі. Розрив між поточним і абсолютним рівнями первинного попиту свідчить про рівень привабливості ринку. Чим більший цей розрив, тим вищі можливості ринку і, навпаки, чим цей розрив менший, тим ближче рівень насичення.

**Автоматизоване робоче місце** – індивідуальний комплекс технічних і програмних засобів, що призначений для автоматизації професійної праці фахівця і забезпечує підготовку, редагування, пошук та видачу на екран і друк необхідних йому документів і даних.

Автоматизоване робоче місце (АРМ) менеджера – це робоче місце, оснащене персональним комп'ютером, самостійним програмно-технічним комплексом індивідуального або колективного користування, який дає змогу в діалоговому або пакетному режимі вести обробку інформації й отримувати всі необхідні вихідні дані у вигляді екранних або друкованих форм для прийняття управлінських рішень відповідного рівня управління.

АРМ об'єднує програмно-апаратні засоби, що забезпечують взаємодію людини з комп'ютером, надає можливість уведення інформації (через клавіатуру, комп'ютерну мишку, сканер тощо) та її виведення на екран монітора, принтер, плотер, звукову карту або інші пристрої виводу. Як правило, АРМ є частиною автоматизованої системи управління.

**Агрегування ринку** (масовий маркетинг) – стратегія, протилежна сегментації. Сутність: підприємство продає один й той самий продукт або послугу усім споживачам.

**Адаптація** – пристосування системи та її окремих елементів до умов зовнішнього середовища, що змінюються. Первинна адаптація – це пристосування молодих працівників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів). Вторинна адаптація – це пристосування працівників, які мають досвід професійної діяльності (тих, що змінюють об’єкт діяльності або свою професійну роль).

**Адаптація до зовнішнього середовища** – охоплює всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відносини підприємства з її оточенням. Підприємству необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливих можливостей, так і небезпек, виявляти відповідні варіанти і забезпечити ефективне пристосування стратегії до навколишніх умов.

**Адміністративний підхід створення потенціалу підприємства** – передбачає регламентацію функцій, прав, обов’язків, нормативів якості, витрат, пов’язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.

**Альтернативні плани** – це заздалегідь прогнозовані й кількісно визначені варіанти розвитку подій і розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має здійснити підприємство щоб досягти своїх цілей у випадках, коли діючі плани виконати неможливо (в разі зміни параметрів макро- та мікросистем, в умовах кризи тощо) або вони втратили свою актуальність.

**Аналіз діяльності конкурентів** – постійно діюча система контролю й аналізу підприємств-конкурентів, метою якої є визначення їх позицій, виявлення сильних і слабких сторін їх діяльності, оцінка власних можливостей і на цій основі – розробка стратегії й тактики конкурентної поведінки на ринку.

**Аналітична діяльність персоналу** – містить у собі наукові дослідження та розробки і є основою для виробництва того чи іншого ресурсу або продукції.

**Антикризова стратегія** – це довготривалий курс розвитку, який визначає напрямки, масштаби, моделі та алгоритми дій підприємства, які забезпечують вихід із кризової ситуації та відновлення його стабільного та ефективного функціонування.

**Артефакти** – видимі і усвідомлені аспекти організаційної культури, які люди бачать і відчувають. Вони включають такі аспекти як робоче середовище, тон, мова спілкування, манера спілкування між людьми на нарадах, по телефону, електронному листуванні, гостинність тощо.

**Аспекти обґрунтування стратегічної позиції** – полягають у наступному: по-перше, забезпечення положення, щонайбільше сприяє підвищенню прибутковості та рентабельності; по-друге, розвиток функціонального потенціалу підприємства; по-третє, створення бази стратегічної незалежності; в четверте, розробка, якщо це необхідно, програми переходу до «нової лінії поведінки».

## **Б**

**Багатокритеріальний аналіз** – підхід до оцінювання альтернативних варіантів за декількома критеріями, причому під критеріями розуміють кількісні та/або якісні показники, які використовують для порівняння альтернатив з погляду ступеня їхнього наближення до мети.

**Бачення** – це картина того, про що можна мріяти; стан бізнесу, якого може бути досягнуто у віддаленому майбутньому за найсприятливіших умов і до якого спрямовано сподівання власника підприємства.

**Безпосереднє оточення** – це та частина зовнішнього середовища, з якими підприємство перебуває у прямому контакті (покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили). Дане середовище ототожнюється з галуззю (або галузями), у якій (яких) «працює» підприємство, фірма чи компанія. Тому при здійсненні стратегічного планування і надалі стратегічного управління необхідно проводити також аналіз і оцінку галузі.



**Бенчмаркінг** – процес, що передбачає виявлення, осмислення (аналіз) та адаптацію передових практик інших підприємств; стандарт, за допомогою якого можна щось виміряти або оцінити.

**Бізнес-сегментація** – цілеспрямоване збільшення частки ринку, яку обслуговує підприємство з використанням спектру заходів, що призначені для досягнення лідерства в бізнес-сегменті. Це означає, що у другому випадку передбачається використання більш агресивних, ризикованих дій на ринку.

**Бізнес-стратегія** – стратегія окремого стратегічного підрозділу або окремої сфери діяльності підприємства (стратегії стратегічного господарського підрозділу, стратегічного центру господарювання і стратегічної одиниці бізнесу). Для підприємства, яка займається одним видом бізнесу, корпоративна (загальна) і бізнес-стратегія збігаються.

**Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства** – заснована на взаємодії трьох складових, які охоплюють всі стратегічні компоненти підприємства, що дозволяють досягти поставленої мети та найбільш повно характеризують внутрішній стан підприємства, а саме стан ресурсів, системи управління та діяльності персоналу.

**Бренд** – це образне поєднання самого товару або послуги з набором властивих йому характеристик, очікувань та асоціацій, які виникають у споживача товару. **Брендинг** – діяльність зі створення та реалізації бранда та управління ним.

## **В**

**Вертикальна інтеграція** – це стратегія інтеграції підприємства з іншими організаційними формуваннями («уперед» – із системою розподілу кінцевої продукції підприємства, або «назад» – зі споживачами).

**Вибір стратегії** – це прийняття рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, як і в якому напрямку розвиватися підприємство, яке місце займати на ринку тощо. При цьому, порівнюють

чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізують можливі стратегічні альтернативи і вибирають з них конкретну стратегію, яка відповідає заданим критеріям. Вибір стратегії має певні особливості, зумовлені переважно рівнем управління.

**Виконання стратегії** – критичний процес, так як у випадку успішного її виконання підприємство досягає мети, а при неуспішному – з'являються додаткові труднощі. Найчастіше реалізація стратегії передбачає поглиблену оцінку ресурсів і можливостей їх розподілу; створення умов для мотивації працівників під час реалізації стратегії; підготовку рішення щодо зміни організаційної структури. На цьому етапі може виявитись, що підприємство не в змозі здійснити вибрану стратегію, що пояснюється недосконало проведеним аналізом і відповідно неправильними висновками, або виникненням непередбачених змін у зовнішньому середовищі.

**Вимоги до «стратегічного набору»** – це в першу чергу наступні вимоги: гнучкість і динамізм «стратегічного набору» щодо ступеня змін внутрішнього і зовнішнього середовища; надійність «стратегічного набору» у змісті його раціонально-достатньої необхідності; «стратегічний набір» повинен виступати балансом основної господарсько-фінансової діяльності підприємства; «стратегічний набір» повинен виступати регулятором економічної безпеки підприємства; сувора ієрархічність «стратегічного набору» в плані його використання в конкретних ситуаціях та в плані його формулювання; чіткість змісту «стратегічного набору»; розуміння спрямованості дії «стратегічного набору»; можливість коригування «стратегічного набору» в нетривалий період.

**Вимоги до розробки стратегічного плану** – це вимоги, які можна сформулювати наступним чином: стратегічний план повинен давати конкретні відповіді на запитання про те, яких результатів і коли необхідно досягти і хто за це відповідає; при розробці стратегічного плану варто враховувати, що будь-яка нова стратегія викликає опір, тобто передбачає зміни типу взаємовідносин на підприємстві та структури повноважень і навіть може увійти в суперечність із традиційною політикою управління; за своїм змістом стратегічний план

повинний відповідати наявному рівню інформаційного забезпечення; при визначенні змісту стратегічного плану необхідно враховувати поточну і перспективну забезпеченість підприємства компетентними фахівцями, здатними здійснювати реалізацію стратегії в сформованих умовах; при складанні стратегічного плану і визначенні змісту необхідно передбачити можливість його конкретизації в тактичних планах, програмах, проєктах; при складанні плану необхідно враховувати не тільки внутрішні можливості і ресурси підприємства, але й умови зовнішнього середовища, включаючи макроекономічні характеристики (обсяг ВВП, рівень інфляції, безробіття, відсоткової ставки, обсягу експорту й імпорту, валютний курс, державний борг); стратегічний план повинний охоплювати всі аспекти діяльності підприємства. Тому на практиці має місце система планів, що включає плани по конкретних видах діяльності, підрозділам; у структурі планових показників необхідно передбачити резервні ресурси по визначених нормативах для компенсації ризиків, пов'язаних з невизначеністю одержання кінцевих результатів і необхідністю в перспективі гнучкого пристосування до мінливих умов розробка стратегічного плану може здійснюватися як силами співробітників підприємства, так і з залученням консультантів або фахівців зі сторони.

**Випереджувальний захист** – означає перехід до наступальних випереджувальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера. Це той випадок, коли кращим засобом захисту є наступ.

**Виробнича діяльність персоналу** – охоплює безпосередньо діяльність, пов'язану зі здійсненням виробничого процесу.

**Виробнича стратегія** – це є діяльність з опрацювання процесу створення необхідних для споживачів продуктів і послуг та управління цим процесом. Спрямованість цієї стратегії – виробничий процес, точніше, його здійснення з максимальною ефективністю. У ринкових умовах найбільш важливими факторами, що впливають на виробничу стратегію підприємства, є ті, котрі пов'язано зі споживачами. Метою будь-якої виробничої діяльності всередині

підприємства є управління процесом додавання цінності продукту (у ціннісному ланцюжку) таким чином, щоб максимально задовольнити запити споживача. Виробнича стратегія підприємства, крім зазначеного вище, повинна формуватися також з урахуванням: наявності матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів; техніко-організаційного рівня виробництва; виробничого потенціалу, що існує; часу, необхідного для своєчасного переходу до випуску нового продукту; обсягу необхідних капіталовкладень; рівня кваліфікації персоналу; можливостей одержання необхідної сировини.

У ринковій економіці виробнича стратегія цілком і повністю залежить від маркетингової стратегії та стратегії НДДКР бо основою для формування виробничих стратегій є продуктові стратегії. Тому здебільшого виробничі стратегії спрямовано на такі результати: удосконалення, модернізацію виробництва; оптимізацію співвідношення підрозділів інфраструктури підприємства; організацію (за необхідності) нового виробництва; оптимізацію основного виробництва підприємства.

**Виробничий зріз внутрішнього середовища** – виготовлення продукту, постачання і ведення складського господарства, обслуговування технологічного парку, здійснення досліджень і розробок. Постійний аналіз управління виробництвом має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури підприємства до змін у зовнішнім оточенні і її виживання в конкурентному середовищі.

**Виробничий потенціал** – характеризує організаційно-технічний рівень виробництва.

**Відтворювальний підхід створення потенціалу підприємства** – орієнтований на постійне оновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів. Це означає, що основним елементом даного підходу є обов'язкове застосування бази порівняння (показників кращої аналогічної продукції на теперішній момент, скоригованих

до початку освоєння нової продукції або випереджальних) в процесі планування відтворювального процесу.

**Внутрішнє середовище підприємства** – сукупність соціотехнічних елементів (всі елементи мають соціальний компонент – людину) певної природи походження (цілі, технологія, ресурси, персонал та його потенціал, кваліфікація, інтереси, організація та структура управління; виробництво, що включає організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики і наукові дослідження і розробки; фінанси підприємства; маркетинг; організаційна культура тощо), пов'язаних між собою причинно-наслідковими зв'язками та зовнішнім середовищем, та які координуються для досягнення загальної цілі.

Внутрішнє середовище підприємства – це комплекс ситуаційних факторів, що формуються і контролюються керівництвом та змінюються під впливом зовнішнього середовища і процесів, що відбуваються всередині підприємства. Оскільки підприємства являють собою утворені людьми системи, то внутрішні змінні, у своїй більшості, є результатом управлінських рішень. До основних змінних у середині підприємства, які потребують відповідних активних дій керівництва, відносяться:

- цілі – конкретний кінцевий стан, бажаний результат, якого намагаються досягти люди, працюючи разом. Цілі формуються з урахуванням ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей підприємства;

- завдання (задачі) підприємства та її працівників – це певна робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана встановленим способом у визначені терміни. Завдання пов'язані з профілем підприємства та його спеціалізацією;

- структура підприємства – являє собою логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних сфер, побудованих у такій формі, яка дає змогу найбільш ефективно досягти цілей підприємства. Вона формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій;

– технологія – спосіб поєднання засобів, процесів, операцій, методів, кваліфікованих навичок, за допомогою яких вхідні елементи перетворюються у вихідні. Вона спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами;

– працівники (персонал, люди) добираються з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій індивідів з цілями підприємства, здатності їх до саморозвитку. Місце людської складової у внутрішньому середовищі залежить від поведінки окремих людей, людей у групах, керівника, його впливу на поведінку окремих людей та груп;

– організаційна (корпоративна) культура, яка складається зі стійких норм, уявлень, принципів, вірувань і ціннісних орієнтирів, що закладають основу взаємодії всередині підприємства та за її межами, і проявляється у відносинах між людьми.

Отже, внутрішнє середовище підприємства є складною системою елементів та взаємозв'язків між ними, що є об'єктом контролювання і регулювання з боку керівництва.

**Внутрішня гнучкість підприємства як системи** – віддзеркалює внутрішній стан підприємства і містить такі складові: технічну гнучкість – поліпшення технічних параметрів устаткування й у цілому виробничої структури підприємства; технологічну гнучкість – орієнтація системи на застосування технологій, що принципово змінюють економіку й організацію виробництва; організаційну гнучкість – здатність організаційної структури підприємства відповідати змінам вимог ринку; економічну гнучкість – здатність виробничого потенціалу реагувати на зміну рентабельності виробництва на всіх його стадіях.

**Внутрішня конкурентна перевага** – це перевага підприємства у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує підприємству більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

**Внутрішня координація** – містить координацію стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін підприємства з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій.

**Всеосяжний менеджмент якості** – стратегія розвитку підприємства на основі висування якості продукції та послуг, як головної мети і пріоритетного критерію оцінки ефективності розвитку.

## Г

**Галузеве конкурентне середовище** – частина зовнішнього середовища підприємства; сукупність умов, що склалися і в яких діють господарюючі суб'єкти, діяльність яких характеризуються схожістю виробленої продукції (виконуваних робіт, наданих послуг) і задоволенням завдяки їх (продукції, робіт, послуг) споживанню однакових потреб; взаємовідносини суб'єктів галузі в певний період часу на засадах суперництва.

**Галузь** – це сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину й матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів), складом устаткування, близьким складом і кваліфікацією кадрів. У даному аспекті під аналізом і оцінкою галузі варто розуміти, насамперед, аналіз і оцінку пропозиції, що ґрунтується на аналізі і оцінці кількісних і якісних факторів (характеристик) виробництва. Частина із цих факторів має екзогенний характер, а частина – ендогенний. Це значить, що пропозиція формується й обумовлюється як зовнішніми причинами (від греч. екзо – зовні й генний – породжую, створюю), а саме ринком, так і внутрішніми (від греч. ендо – усередині).

**Географічне середовище** – це група факторів, що пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами, зокрема, корисними копалинами. Географічне середовище може обернутися для підприємства можливостями або загрозою стосовно: вигідності або

невигідності придбання сировини, доступності до сировинних ресурсів; подорожчання енергоносіїв; цін, що залежать від кліматичних умов; транспортних умов; міжнародних ринків.

**Гіпотеза багатоеlementності** – стверджує, що система управління складається з великої кількості елементів, які є відповідальними за виконання різних аспектів стратегії підприємства.

**Гіпотеза випадковості** – відбиває ту ситуацію, що стратегічне управління в ринкових умовах будується так би мовити випадково, оскільки ринкові зміни носять характер випадковості, їх важко спрогнозувати. А тому багато рішень в стратегічному менеджменті приймаються не планомірно, їх прийняття пов'язане з випадковими змінами у поведінці споживачів, конкурентів, партнерів, постачальників.

**Гіпотеза відповідності** – тлумачить, що рішення, які приймаються, повинні відповідати ситуації, що склалася.

**Гіпотеза залежності від зовнішнього середовища** – підкріплює гіпотезу випадковості. Згідно з даною гіпотезою зміст і структура стратегічного управління залежить у значній мірі від зовнішнього середовища. А тому формат стратегічного управління підприємством, який формалізовано для реальних умов, повинен відповідати зовнішньому середовищу повністю.

**Гіпотеза збалансованості** – вказує, що спроектована система управління будь-яким підприємством повинна бути збалансованою, тобто урівноваженою щодо зовнішнього і внутрішнього середовищ, ресурсів, що плануються до використання, керуючої і керованої підсистем підприємства тощо.

**Гіпотеза стратегії** – стверджує те, що план дій для досягнення мети повинен бути раціональним щодо використання ресурсів, враховувати чинники часу і ринкових змін.

**Головне завдання логістичної стратегії** – формування зв'язку між стратегіями корпоративного, ділового та функціонального рівнів для ефективного управління матеріальними й супутніми потоками.



**Горизонтальна інтеграція** – це інтеграція з партнерами, що полягає у виборі системи рішень відносно необхідності встановлення зв'язків.

**Грошові ресурси** – кількість і вартість капіталу, який може бути використаний для фінансування промисловості та окремого підприємства. Природно, капітал неоднорідний. Він має такі форми, як незабезпечена заборгованість, забезпечений борг, акції, венчурний капітал, спекулятивні цінні папери. У кожній з цих форм свої умови функціонування. З урахуванням різних умов їх руху в різних країнах вони будуть значною мірою визначати специфіку економічної діяльності суб'єктів у різних країнах.

**Групи стратегічного впливу** – контактні аудиторії, здатні впливати на місію підприємства у бік як її розширення чи звуження, так і докорінного змінювання (уряд, суспільство, організації захисту прав споживачів).

## Д

**Декомпозиція** – метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Декомпозиція використовується для побудови дерева цілей.

**Дерево цілей** – наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, яке демонструє розподіл генеральної (загальної) цілі або місії на підцілі.

**Детермінант умов попиту** – визначається місткістю ринку, його динамікою, диференціацією, рівнем вимог покупців до якості товару. Практично в кожній галузі попит на внутрішньому ринку через ефект масштабу визначає характер та швидкість впровадження інновацій підприємствами країни.

**Детермінант факторних умов** – це насамперед фактори, пов'язані з науково-технічним прогресом (інформаційна, наукова і технічна забезпеченість та стан ринкової, виробничої і соціальної інфраструктури), а також традиційні фактори виробництва (праця, земля, капітал, підприємницька активність).

Тобто важливий не стільки запас факторів на цей момент, скільки швидкість, з якою вони утворюються, вдосконалюються та пристосовуються до потреб галузей.

**Диверсифікація** – це поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту виробів, видів послуг, що надаються, географічної сфери діяльності тощо). У вузькому розумінні під диверсифікацією розуміють проникнення підприємств у галузі, що не мають безпосереднього господарського зв'язку чи функціональної залежності від їх основної діяльності.

**Динамічний підхід створення потенціалу підприємства** – пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причино-наслідкових зв'язків і співвідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.

**Диференціація** – вид конкурентної переваги, яка означає що підприємство прагне до того, щоб бути унікальною у своїй галузі за низкою параметрів, які високо цінуються покупцями.

**Діагностика середовища** – забезпечує основу для уточнення (в деяких випадках визначення) місії та цілей і вибору відповідної стратегічної поведінки підприємства. Передбачає вивчення трьох складових: макрооточення, безпосереднього оточення, внутрішнього середовища підприємства.

**Ділова стратегія** – концентрується на діях, підходах, зусиллях, що спрямовані лише на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу.

Ділова стратегія спрямована на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції на ринку шляхом: швидкої реакції на економічні, політичні й інші зміни, у тому числі і зміни в тій сфері діяльності, де «працює» підприємство; проектуванням і розробленням конкурентоспроможних заходів і дій; об'єднанням і реалізацією стратегічних

ініціатив підрозділів, служб, відділів функціонального рівня; швидким вирішенням конкретних стратегічних завдань «сьогоднішнього дня».

**Діловий рівень прийняття управлінських рішень** – виробляються і приймаються рішення щодо розвитку різних видів діяльності підприємства, тобто на цьому рівні відпрацьовується ділова або як її ще називають бізнес-стратегія (бізнес-стратегії) підприємства.

**Довгострокова конкурентоспроможність** – визначається конкурентоспроможністю ресурсів (потенціалу) підприємства: фінансових, матеріальних, технологічних, управлінських, інформаційних, кадрових, інтелектуальних та інших (зокрема, як особливий вид ресурсу можна розглядати лояльність покупців). Наявність ресурсів дозволяє підприємству тривалий час забезпечувати (підтримувати) конкурентоспроможність пропозиції.

**Довгострокове планування** – це кількісне планування, що здійснюється на основі екстраполяції.

## **Е**

**Економічні фактори** – це група найбільш важливих факторів (можна ще сказати – аспектів) економічного середовища, що впливають на поведінку підприємств. До них відносяться наступні: темпи і рівень інфляції, що знижують купівельну спроможність споживачів і попит на продукцію, що виробляється на підприємстві; система оподаткування, що впливає на перерозподіл доходів; купівельна спроможність споживачів визначеного сегменту ринку; рівень відсоткових ставок на капітал, що визначає вигідність або невикладність інвестицій; рівень фактичного і прихованого безробіття, що визначає купівельну спроможність людей; стабільність національної валюти, що визначає платоспроможність валюти й інших функцій грошей; міжнародний платіжний баланс, зміни в структурі державних витрат.

**Експансія ринку** – створення або захоплення нового сегмента ринку, розвиток ринку і (або) виробничого потенціалу.

**Експертне прогнозування** – метод прогнозування майбутнього, який спирається на кількісну та якісну інформацію, одержану безпосередньо від експертів. Основними етапами розробки експертного прогнозу є: підготовка до розробки прогнозу; аналіз ретроспективної інформації, внутрішніх та зовнішніх умов; визначення найбільш імовірних варіантів розвитку внутрішніх та зовнішніх умов; проведення експертизи; розробка альтернативних варіантів; апіорна й апостеріорна оцінка якості прогнозу; контроль ходу реалізації й коригування прогнозу.

**Елементи стратегічного менеджменту** – стратегія, структура, стиль, кадри, мистецтво управління, участь у розподілі доходів. Утворюють трикутник: «стратегія розвитку – організаційна структура – організаційна культура», який має бути внутрішньо стійким і перебувати в гармонії з зовнішнім середовищем.

**Ентропія** – міра невизначеності (від 0 до 1) через непередбаченість (ентропія непередбаченості) або через надмірність (ентропія передбаченості) інформації, яка необхідна підприємству (особі, що приймає рішення) для прийняття адекватного рішення. Ентропія – зворотна вірогідності.

**Етапи встановлення цілей** – встановлення генеральної мети, а також системи підцілей здійснюється поетапно в нижчезазначеній послідовності: по-перше, виявлення й аналіз тенденцій зміни зовнішнього середовища; по-друге, встановлення загальної мети підприємства; по-третє, побудова ієрархії цілей (так званого «дерева цілей») підприємства; в четверте, встановлення індивідуальних цілей і завдань виконавцям як інструменту забезпечення їхнього виконання.

**Ефект досвіду** – економічна закономірність, згідно якій загальні витрати виробництва одиниці продукції знижуються при зростанні обсягів випуску стандартизованої продукції протягом тривалого часу на конкретному підприємстві.

**Ефект масштабу** – економічна закономірність, згідно якій загальні витрати виробництва одиниці продукції знижуються при зростанні обсягу випуску продукції.

**Ефективність управління персоналом підприємства** – базується на оптимальному використанні таких стратегій: стратегія добору й навчання персоналу; стратегія винагороди та мотивації; стратегія формування трудових відносин і т. ін.

## **Ж**

**Життєвий цикл підприємства** – період часу від утворення підприємства до припинення його діяльності, що складається із сукупності певних фаз розвитку, які характеризують специфіку і тенденції змін внутрішніх та зовнішніх обставин господарювання.

## **З**

**Завдання стратегічного менеджменту** – це довгострокові завдання підприємства, основними серед яких є: визначення виду комерційної діяльності і формування стратегічних напрямків її розвитку, тобто це завдання позначення мети і довгострокової перспективи розвитку підприємства; перетворення загальних цілей в конкретні напрями роботи (це створює можливості для підприємства відкривати для себе нові ринки); грамотна реалізація обраного плану для досягнення ринкового результату; ефективна реалізація обраної стратегії; оцінка виконаної роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення коректив у довгострокові основні напрями діяльності, в цілі, в стратегію або в її здійснення згідно з отриманим досвідом.

**Загроза появи потенційних прямих конкурентів** – загроза появи конкурентів, які перебувають за межами конкретного сегменту ринку. Серйозність цієї загрози залежить від «висоти бар'єрів входу» (економія на масштабах, правовий захист, імідж марки, потреба в капіталі, витрати переходу,

доступ до збутових мереж, «ефект досвіду»), а також сили реакції, яку може очікувати потенційний конкурент (агресивна реакція на нові підприємства, рівень привабливості ринку товару для діючих на ньому продавців, доступність фінансових ресурсів і рівня їх ліквідності, можливості впливу на основний ринок нового підприємства).

**Загроза появи продуктів-замінників** – загроза появи продуктів, які виконують ту ж функцію для тієї ж групи споживачів, але базуються на іншій технології. Фактично ціни на ці продукти визначають верхню межу цін, які можуть призначити продавці, що діють на даний момент на ринку. Чим привабливіший продукт-замінник, тим менші можливості для підвищення цін на продукт на ринку.

**Загрози** – негативні тенденції і явища зовнішнього середовища, які можуть привести, за відсутності відповідної реакції підприємства, до значного зменшення обсягу продажів і прибутку й перешкоджати його успішному розвитку (зниження купівельної спроможності населення й підприємств, посилення конкуренції на ринку).

**Задовільна позиція підприємства** – підприємство має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але її можливості щодо підтримання і поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні нижчому від середнього, і тому підприємство-лідер за бажанням може зруйнувати її позиції.

**Закон Паретто** – тільки 20 % покупців приносять підприємству 80 % доходу, представляючи собою узагальнену групу цільових клієнтів підприємства.

**«Застряглий посередині»** («Stuck in the middle») – конкурентна стратегія, яка характеризується прибутковістю на рівні нижче середнього у порівнянні з галуззю, привабливі доходи можливі, якщо галузь в цілому зберігає більшу привабливість.

**Звичайні зміни** – пов’язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукті підприємства. Ці зміни не істотні, їхнє проведення не впливає на діяльність підприємства в цілому.

**Здібність** – це сформована можливість підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей.

**Здійснення стратегії** – комплекс дій, що сприяють підвищенню ділової активності в організаційній та фінансовій сферах, розробці політики підприємства, створення корпоративної культури і мотивації персоналу, керівництву всім, що спрямоване на досягнення намічених результатів.

**Злиття** – ця стратегія побудована на об’єднанні підприємств.

**Зовнішнє середовище підприємства** – сукупність елементів, які не входять до складу внутрішнього середовища підприємства, проте, здійснюють вплив на нього та процес його функціонування. Конкретизація елементів зовнішнього середовища здійснюється за допомогою класифікації множини елементів, як, наприклад, середовище прямого та опосередкованого впливу на діяльність підприємства; мікро- макросередовище тощо. Зміна суттєвих якостей та структури елементів зовнішнього середовища приводить до зміни сутнісних властивостей самого підприємства.

Зовнішнє середовище підприємства достатньо складне та різноманітне, тому не можливо врахувати дію всіх його факторів. Одна з першочергових проблем, яку повинен вирішити менеджер, – це визначити елементи зовнішнього середовища, що найбільш суттєво впливають на процес досягнення цілей підприємства, та запропонувати способи реагування на зовнішній вплив.

Середовище прямого впливу на діяльність підприємства (мікросередовище, проміжне) – включає фактори, які безпосередньо впливають на операції підприємства та відчувають на собі вплив операцій підприємства. До них відносяться: постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, державні органи управління та громадські організації, інвестори, людські ресурси.

Середовище опосередкованого впливу на діяльність підприємства (макросередовище) включає фактори, які можуть не діяти прямо на операції конкретного підприємства, але водночас відбиватися на них. До них відносяться: технологія, стан економіки, політична ситуація, міжнародне оточення, соціокультурні, демографічні, екологічні фактори тощо.

**Зовнішня гнучкість підприємства як системи** – досягається за рахунок політики диверсифікації. Може носити наступальний або оборонний характер або сполучати обидві ці риси.

**Зовнішня конкурентна перевага** – це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» завдяки повнішому задоволенню його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» підприємства, тому вона може змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

**Зона стратегічних ресурсів** – сукупність постачальників основних ресурсів, здатних забезпечити отримання підприємством цих ресурсів для виводу на ринок того чи іншого товарного асортименту.

## I

**Ідеологеми** – певні ідеали, еталони, основні цінності підприємства, які можуть змінюватися з часом, навколо яких формується її ідеологія та визначається напрямок розвитку.

**Інвестиційна стратегія** – це, з одного боку, система формування довгострокових цілей інвестиційної діяльності та вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення на основі прогнозування умов здійснення цієї діяльності, кон'юнктури інвестиційного ринку як у цілому, так і на окремих його сегментах. З іншого – це система довгострокових концептуальних установок інвестиційної діяльності підприємства, що визначаються загальними



завданнями його розвитку та інвестиційною ідеологією, а також вибором найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Види інвестиційних стратегій підприємства:

– стратегія обмеженого зростання – спрямовує зусилля підприємства на більш глибоке проникнення на ринок і додаткові зусилля щодо збільшення темпів обсягу продажів;

– стратегія прискореного зростання – повне використання внутрішніх і зовнішніх можливостей для розвитку підприємства;

– стратегія стабілізації – в умовах пригніченої економіки відповідно до циклів ділової активності та циклів розвитку підприємства останні можуть випробовувати важкий період нестабільності, коли починають зменшуватися обсяги продажів і прибутку;

– стратегія виживання – оборонна стратегія, застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності підприємства, у стані, близькому до банкрутства.

– стратегія обмеженого зростання – спрямовує зусилля підприємства на більш глибоке проникнення на ринок і додаткові зусилля щодо збільшення

Доцільність прийняття за основу розробленої інвестиційної стратегії визначається за такими критеріями як: узгодженість її з сукупністю інвестиційних ресурсів, які передбачає залучити підприємство; узгодженість із наявною технічною та технологічною базою; визначеність за термінами досягнення встановленої мети; оптимальність поєднання очікуваної прибутковості та можливих ризиків і невизначеності майбутнього періоду; зіставність результатів і витрат на їх досягнення. При цьому потрібно пам'ятати, що ефективність прийнятої інвестиційної стратегії залежить значною мірою від контролю, який передбачає постійне відстеження результатів утілення інвестиційної стратегії та порівняння з установленими цілями.

**Інвестиційний синергізм** – виявляється внаслідок сумісного використання у всіх стратегічних зонах господарювання (СЗГ) виробничих

потужностей, загальних запасів сировини, переносу досліджень і розробок з одного продукту на інший, загальної технологічної бази, спільної обробки виробів, використання того ж самого устаткування.

**Інноваційна діяльність** – це діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення і оновлення номенклатури і поліпшення якості своєї продукції (товарів, послуг), вдосконалення технології їх виготовлення з наступним впровадженням і ефективною реалізацією на внутрішньому і зарубіжних ринках, що припускає цілий комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які у своїй сукупності призводять до інновацій.

**Інноваційна стратегія** – система довгострокових концептуальних настанов розподілу ресурсів між траєкторіями інноваційного розвитку системи, а також їхнього перерозподілу при зміні внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування, що включає науково-технічний, організаційний, мотиваційний і матеріально-фінансовий механізми забезпечення. Інноваційна стратегія (ІС) є одним із засобів досягнення цілей підприємства, який відрізняється від інших засобів своєю новизною. ІС є втіленням цілей інноваційної діяльності, вибору засобів їх досягнення і джерел їх залучення. Вона показує, яким чином можна реалізувати наявний потенціал з урахуванням існуючих і очікуваних у майбутньому сильних і слабких сторін для реалізації стратегічних цілей підприємства. Її можна розглядати як комплексний план, орієнтований на досягнення майбутніх результатів у контексті організації інноваційного процесу; як набір правил, методів і засобів пошуку перспективних досліджень і розробок, ресурсної політики для їх забезпечення, нарощення та ефективного використання інноваційного потенціалу підприємства. ІС як субстратегія комплексної стратегії суб'єкта господарювання перестає бути різновидом функціональної стратегії, набуваючи ознак системної концепції, яка інтегрує всі стратегічні зміни інноваційного розвитку підприємства. Розробка ІС пов'язана з підвищеним рівнем інноваційних, інвестиційних ризиків;

зростанням опору здійсненню системних інноваційних перетворень; збільшенням ролі зворотного зв'язку для врахування нової, більш повної і достовірної інформації про середовище при коригуванні цілей стратегічного розвитку, появи альтернативних рішень.

**Інноваційний підхід створення потенціалу підприємства** – орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції.

**Інноваційний потенціал** – характеризує можливості підприємства в сфері розробки та впровадження інновацій.

**Інноваційний розвиток** – це тип розвитку економіки або суспільства загалом, в основі якого знаходяться інтенсивні методи економічного зростання, а науково-технічна та інноваційна діяльність стають домінуючими та наскрізними у структурі національної економіки. Інноваційний тип розвитку полягає у тому, що зміни, які відбуваються у всіх інституційних секторах національної економіки, у всіх видах діяльності на мікро-, мезо- і макрорівнях, мають наскрізний характер. Основна відмінність даного типу розвитку від економічного зростання полягає у тому, що він передбачає зміну поглядів на практичне використання результатів окремих етапів інноваційного процесу. За умов інноваційного розвитку акцент робиться не лише на модернізацію, але на розробку і впровадження високих технологій в усіх галузях національної економіки, використання у виробництві новітніх поколінь техніки. Відбувається зміна суспільних пріоритетів, серед яких чільне місце посідають: добробут; високі та інформаційні технології; екологічність; інтелектуалізація виробничої діяльності, яка призводить до активізації сфери послуг, що стала визначальною у розвитку національних економік провідних країн світу.

**Інтеграційний підхід створення потенціалу підприємства** – у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.

**Інтеграція** (пряма та зворотня) – означає ріст контролю підприємства над споживачами та постачальниками за рахунок придбання або створення підприємств, фірм, що перебувають у верхній і нижній ланці технологічного ланцюга виробництва та збуту.

**Інтеграція вертикальна** – це стратегія інтеграції підприємства з іншими організаційними формуваннями («уперед» – із системою розподілу кінцевої продукції підприємства, або «назад» – зі споживачами).

**Інтеграція горизонтальна** – це інтеграція з партнерами, що полягає у виборі системи рішень відносно необхідності встановлення зв'язків.

**Інтелектуальні ресурси** – сукупність технологій, додатків і досвіду для збору, інтеграції, аналізу й вистави бізнесов-інформації. Описує набір концепцій і методів, які поліпшують прийняття бізнес-рішень. Всі системи забезпечують історичний, актуальний і перспективний погляди на бізнес-операції підприємства й пропонують засобу для їхнього аналізу.

**Інформаційний потенціал** – характеризує можливості створеної інформаційної бази гарантувати своєчасне та повне насичення підприємства достовірною вхідною, вихідною, нормативно-довідковою, оперативною інформацією для прийняття рішень у процесі господарської діяльності підприємства та досягнення цілей його розвитку.

**Інфраструктура** – тип, якість наявної інфраструктури і плата за користування нею, що впливають на характер конкуренції: транспортна система країни, система зв'язку, поштові послуги, переказ платежів та коштів з банку в банк всередині і за межі країни, система охорони здоров'я і культури, житловий фонд та його привабливість з точки зору проживання і роботи.

**Інфраструктурний потенціал** – характеризує привабливість місця розташування підприємства з погляду розвитку ринкової інфраструктури, транспортних комунікацій та інших факторів.

## К

**Кадрова політика** – це система принципів і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією підприємства.

**Кадровий зріз (персонал) внутрішнього середовища** – охоплює такі процеси, як: взаємодія менеджерів і робітників; наймання, навчання і просування кадрів; оцінка результатів праці і стимулювання; створення і підтримка відносин між працівниками тощо. Факторами, що дозволяють визначити силу та слабкість підприємства за кадровим зрізом є: управлінський персонал; кадрова політика; мораль і кваліфікація співробітників; сукупність виплат працівникам у порівнянні з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі; використання стимулів для мотивування виконання роботи; плинність кадрів і прогули; досвід.

**Кадровий потенціал** – сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати ефективне функціонування підприємства.

**Кадрові ресурси** – структура та кваліфікаційний склад працівників, їх прагнення до знань і удосконалення, інтелектуальний капітал, стиль управління.

**Кастомізація** – передбачає збільшення цінності продукту за рахунок прив'язки його до індивідуальних потреб і характеристикам споживачів.

**Керована система підприємства** – це підсистема підприємства, яка під впливом управлінських рішень забезпечує досягнення цілей підприємства. Для спрощення термінології у практиці слово «підсистема» замінюють на слово «система». До неї входять виконавці (робітники, операційники, оператори та ін.), а також необхідні їм для здійснення виробничо-господарської діяльності технічні, організаційні та комунікаційні засоби, приміщення тощо.

**Керуюча система підприємства** – це підсистема підприємства, основним завданням якої є вироблення управлінських рішень, з допомогою яких здійснюється вплив на керовану систему підприємства. Для спрощення

термінології у практиці слово «підсистема» замінюють на слово «система». Вона складається з апарату управління, засобів і технології управління, адміністративних приміщень, засобів комунікації. Ключовим структурним елементом керуючої системи є апарат управління, який включає усіх управлінців (менеджерів) даного підприємства.

**Кількісні дослідження** – це різноманітні способи збирання інформації, які ґрунтуються на використанні структурованих (всі опитувані відповідають на одні й ті ж запитання) або неструктурованих (інтерв'юер задає наступні запитання залежно від отриманої відповіді) запитань закритого типу, результати яких обробляються за допомогою впорядкованих кількісних процедур.

**Клас неієрархічних моделей** – базується на ідеї про наявність кількох пов'язаних між собою і не підпорядкованих один одному елементів, розміщених поза підприємством. Головне тут є твердження про наявність елементів, які так чи інакше впливають на визначення цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства (його іміджу) на ринку. Наявність такої моделі зумовлена ще й тим, що, як стверджує Дж. Гелбрейт, «межі зовнішнього та внутрішнього середовищ дещо розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів підприємства та середовища» (наприклад, власна система розподілу продуктів або наявність філій, дочірніх підприємств, пов'язаних договірними відносинами з головним тощо).

**Ключові фактори успіху** – фактори, на яких ґрунтуються вимоги ринку, дії щодо реалізації стратегії і конкурентні можливості, результати діяльності, які дають підприємству переваги стосовно його конкурента, дозволяють йому бути конкурентоспроможним і займати конкурентні позиції на ринку.

**Компетенція** – це особливого роду інформаційний ресурс, що містить досвід, знання і навички про спосіб організації та управління ресурсами і бізнес-процесами (здібностями підприємства) для досягнення поставлених цілей, носієм якого індивідуально або колективно є працівники.

**Комплекс маркетингу** (маркетинг-мікс) – сукупність параметрів (товар, ціна, розподіл, просування), якими можна керувати для того, щоб намагатися найкращим чином задовольнити потреби цільових ринків і клієнтів.

**Комплекс просування** (комунікаційний мікс) – поєднання основних і синтетичних засобів маркетингових комунікацій для досягнення рекламних і маркетингових цілей.

**Комплексний підхід створення потенціалу підприємства** – передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних і інших аспектів діяльності підприємства. Якщо навіть один з аспектів залишити поза увагою, то проблема не буде цілком вирішена.

**Комунікаційна діяльність персоналу** – діяльність, спрямована на взаємодію з ринком. Вона виконує функції розробки та застосування комплексу маркетингових інструментів впливу на ринок (просування, стимулювання, ціноутворення, товарна політика). Разом з тим, за допомогою комунікаційної складової забезпечується надходження інформації про зовнішнє середовище, яка необхідна для управління на етапі планування та розробки стратегічних цілей.

**Конкуренти** – це суб'єкти зовнішнього середовища, що задають критерії виробничо-господарської діяльності підприємства, яких треба не тільки досягнути, але й перевершити, щоб перемогти у конкретній боротьбі.

**Конкурентне середовище** – робить безпосередній і відчутний вплив на діяльність підприємства. Майкл Портер, автор фундаментального наукового видання «Міжнародна конкуренція» вказує на необхідність постійного пошуку відповідей на чотири простих питання: Чи задоволений конкурент своїм дійсним становищем?

Які ймовірні кроки або зміни в стратегії почне використовувати конкурент? У чому вразливість конкурента? Що може спровокувати найбільші і найефективніші відповідні заходи з боку конкурента?

**Конкурентний статус** – це позиція підприємства в конкурентній боротьбі, своєрідний визначник її положення на ринку.

**Конкурентні переваги** – це характеристики, властивості продукту або торгової марки, які створюють для підприємства певні переваги над прямими конкурентами.

На думку Майкла Портера, найскладніше визначити характеристики конкурентної переваги підприємства над іншими виробниками. Ці характеристики можуть бути різноманітними й стосуватися товару, форм виробництва або продажу, які є специфічними для підприємства чи товару. Зазначена перевага є, таким чином, відносною порівняно з пріоритетним конкурентом, який займає найкращу позицію на ринку або в його конкретному сегменті. Відносна перевага конкурента може бути внутрішньою та зовнішньою.

**Конкурентоспроможність** – економічна категорія, яка розглядається у кількох аспектах.

Конкурентоспроможність продукції – сукупність характеристик продукту й супутніх його продажу та споживанню послуг, що відрізняють його від продуктів-аналогів за ступенем задоволення потреб споживачів, за рівнем витрат на його придбання й експлуатацію, що дає можливість продукту бути успішно реалізованим. Це сукупність якісних і вартісних характеристик продукції, що забезпечують її відповідність вимогам ринку у певний період часу. Це поняття характеризує ступінь привабливості товарів для споживачів у певних часових та просторових умовах.

Конкурентоспроможність виробництва здатність виробництва як складної організаційно-економічної системи забезпечувати випуск конкурентоспроможної продукції, швидко та адекватно реагувати на перманентний попит споживачів, гнучко перебудовуватися, мати комерційний успіх в умовах конкуренції, необхідний для подальшого розвитку та функціонування.



Конкурентоспроможність продукції порівняно з конкурентоспроможністю виробництва/підприємства має істотні відмінності.

Конкурентоспроможність продукції оцінюється й досліджується у часовому інтервалі, відповідному її життєвому циклу. Дослідження конкурентоспроможності підприємства і виробництва охоплює більш тривалий часовий інтервал, який відповідає періоду функціонування підприємства та виробництва.

Конкурентоспроможність продукції розглядається стосовно кожного її виду, а конкурентоспроможність підприємства та виробництва охоплює номенклатуру продукції, що випускається.

Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства здійснюється підприємством та інвестором, а оцінювання конкурентоспроможності продукції – споживачем.

**Конкурентоспроможність галузі** – здатність галузі виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і створювати умови зростання потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі.

**Конкурентоспроможність менеджменту** – це порівняльна характеристика якості менеджменту на підприємстві і у конкурентів, це відмінності у кваліфікації, мотивації, організації управління. Оцінка конкурентоспроможності менеджменту утруднена, оскільки результати роботи кожного менеджера інтегруються в загальний результат, який, у свою чергу, може проявлятися з певним запізненням. Здібності топ-менеджерів до прийняття найважливіших стратегічних рішень, генерації нових ідей саме в тому темпі, якого вимагає ринок, і вміння організувати їх виконання, готовність йти на розумний ризик є найважливішими чинниками конкурентоспроможності підприємства.

**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, навичок і знань персоналу тощо,

що знаходить вираження в таких результуючих показниках як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Так можна сказати, що це можливість здійснення ефективної господарської діяльності й прибуткової її реалізації в умовах конкурентного ринку.

Конкурентоспроможність як явище являє собою сукупність якісних і вартісних характеристик, що забезпечують задоволення конкретної потреби. З ним тісно пов'язане поняття конкурентних переваг.

**Конкурентні переваги (ключові фактори конкурентоспроможності підприємства** – 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. У боротьбі за споживача ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від особливостей галузей, сегментів ринку, які обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства.

Ключові фактори успіху мають більш-менш стабільні класифікаційні ознаки і, як правило, базуються:

- на належному науково-технічному рівні виробництва та продукту;
- високорозвиненому маркетингу та менеджменту;
- високому організаційно-технічному рівні виробничих процесів;
- належному фінансово-економічному забезпеченні діяльності підприємства;
- високому рівні кваліфікації персоналу тощо.

М. Портер розрізняє кілька рівнів конкурентних переваг:

- «переваги низького рівня» базуються на доступності сировини, дешевій робочій силі, великих масштабах виробництва;

– «переваги більш високого рівня» визначаються репутацією підприємства, ефективними зв'язками з клієнтами, інвестиційною привабливістю тощо;

– «переваги найбільш високого порядку» становлять власні патенти та ліцензії, висока кваліфікація персоналу, ефективні системи управління (зокрема застосування системи стратегічного управління) тощо.

**Конкурентоспроможність потенціалу підприємства** – це комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка виражає ступінь переваги сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних індикаторів підприємств конкурентів. Важливою характеристикою конкурентоспроможності потенціалу є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу має забезпечуватись на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку. Відповідно, якщо підприємство має широкий набір компетенцій і їх якісний рівень досить високий, то передумови для перемоги в конкурентній боротьбі у нього кращі, а рівень конкурентоспроможності потенціалу є досить високим.

**Конкурентоспроможність продукції** – здатність бути привабливим для покупця порівняно з іншими виробами аналогічного виду і призначення завдяки кращій відповідності їх якісних і вартісних характеристик вимогам даного ринку і споживчим оцінкам.

**Конкурентоспроможність регіону** – здатність регіону виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам внутрішніх і світових ринків, створювати умови нарощування регіональних ресурсів (інноваційні, інтелектуальні, інвестиційні) для забезпечення зростання потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання зі швидкістю, яка забезпечує стійкі темпи зростання ВРП і якість життя населення регіону на рівні світових значень.

**Конкуренція** – боротьба між підприємцями за найбільш ефективні умови й результати вкладення ресурсів у процесі виробництва й збуту товарів.

**Контрнаступ** – це стратегія захисту позицій ринкового лідера, яка передбачає прийняття відповідних дієвих засобів щодо агресивної цінової, інноваційної, збутової та рекламної стратегії конкурентів. У разі агресивних конкурентних дій необхідно ретельно вивчити ситуацію з метою вибору стратегії контрнаступу.

**Концентрація** – зростання обсягів випуску основної продукції або послуг.

**Концепція стратегічного управління** – теоретико-аналітична структура (модель), що може мати чи не мати аналог у реальній господарській діяльності, проте являє собою ідею, що може буди корисною та мати певну реалізацію щодо покращення стану підприємства на довгострокову перспективу.

**Кон'юнктура ринку** – це економічна ситуація, що склалася на ринку стосовно попиту, пропозиції, рівня цін, товарних запасів, становища основних підприємств-конкурентів.

**Корпоративна (загальна) стратегія** – стратегія, яка застосовується, в основному, в диверсифікованому підприємстві та розповсюджується на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів та послуг.

**Корпоративна культура** – система уявлень, символів, артефактів, цінностей і зразків поведінки, що розділяються всіма членами підприємства.

**Корпоративний рівень прийняття управлінських рішень** – приймаються рішення щодо створення чи коригування корпоративної стратегії підприємства.

**Кредо** – трактується як символ віри, основа світогляду, переконання.

**Криза** – це крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин підприємства із зовнішньоекономічним середовищем.

**Критерій ефективності оперативного управління** – прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу.

**Критерій ефективності стратегічного управління** – своєчасність і точність реакції підприємства на нові запити ринку і зміни в залежності від зміни оточення.

## Л

**Лідер ринку** – підприємство, яке має найбільшу частку на ринку і виступає ініціатором зміни цін, виробництва нових продуктів, збільшення ринкової частки і витрат на просування товарів.

**Лідерство за витратами** – вид конкурентної переваги, яка означає що підприємство має намір стати виробником з низькою собівартістю у своїй галузі.

**Ліквідація** – остання стадія життєвого циклу підприємства, при якій воно повністю втрачає активи, припиняє діяльність, здійснюється виплата заборгованості кредиторам.

**Лобова (фронтальна) конкуренція** – це стратегія, при якій конкурент безпосередньо кидає виклик лідеру ринку. Але лобова атака неефективна, коли у претендента на лідерство немає переваг в якості товару або витратах. Лобова атака лідеру ринку може бути ризикованою, тому що може викликати відповідний удар.

**Логістична стратегія** – є однією з базових стратегій підтримки щодо корпоративної стратегії, маючи на меті оптимізацію ресурсів підприємства (фірми, компанії) під час управління матеріальними і супутніми їм потоками. Це комплекс рішень, планів і заходів, пов'язаних з ефективним управлінням матеріальними і супутніми їм потоками (інформаційними, фінансовими та ін.). По суті, логістична стратегія сьогодні повинна бути для підприємств звичайною штатною функціональною стратегією.

## **М**

**Макрооточення** – сукупність факторів, на які підприємство не може впливати взагалі або має незначний вплив (вплив економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складові суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства, інфраструктури).

**Макросегментація** – це ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтується на конкретній технології. Це ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтується на конкретній технології. Макросегментація може здійснюватися за такими критеріями потреби, технології, типу споживачів, географічним районом.

**Маркетинг-мікс** – це сукупність маркетингових рішень, прийнятих керівниками для реалізації стратегії позиціонування і вирішення поставлених завдань. Значне поширення одержала концепція чотирьох «Р», відповідно до якої маркетинг-мікс компанії складається з чотирьох елементів: товар («product»), ціна («price»), просування («promotion»), місце («place»).

**Маркетингова стратегія** – найважливіша функціональна стратегія, що забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства та визначає найефективніший склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, товарної і цінової політики, каналів розподілу та стимулювання збуту). Це стратегія, що орієнтує на ринкові цінності.

**Маркетинговий зріз внутрішнього середовища підприємства** – охоплює сторони, що пов'язані з реалізацією продукції: стратегія продукту, стратегія ціноутворення; стратегія просування продукту на ринку; вибір ринків збуту і систем розподілу.

При аналізі маркетингу виділяють наступні елементи дослідження: частка ринку та конкурентоспроможність; різноманіття та якість асортименту; ринкова демографія; ринкові дослідження та розробки; передпродажне та

післяпродажне обслуговування; цінова політика; збут, реклама, просування товару на ринку.

**Маркетинговий підхід до визначення конкурентоспроможності** – припускає, що пропозиція конкурентоспроможності, якщо вона має на даному споживчому сегменті одну або більше споживчі характеристики, кращі, ніж у товарів-аналогів.

**Маркетинговий підхід створення потенціалу підприємства** – передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг і т. д. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв формування потенціалу підприємства є: підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) відповідно до потреб споживачів; економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості всіх елементів потенціалу та, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

**Маркетинговий потенціал** – можливості підприємства вивчати та задовольняти потреби споживачів, здійснювати процес ціноутворення, просування товару на ринок, реалізації ідей, що надходять від споживачів.

**Маркетингові загрози** – це несприятливі тенденції розвитку маркетингового зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на ринкові позиції підприємства.

**Маркетингові можливості підприємства** – це сприятливі зовнішні аспекти її маркетингових дій, завдяки яким вона може досягти конкурентних переваг на ринку збуту.

**Маркетингові цілі** – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу, частки ринку, прибутку, яких можна досягти за певний час.

**Матриця бостонської консалтингової групи** – інструмент стратегічного управління, який дає змогу проаналізувати позиції господарських підрозділів диверсифікованого підприємства на основі темпів зростання ринку й відносної частки, яку займає підприємство або його підрозділ на ринку.

Отже, модель бостонської консалтингової групи (БКГ) являє собою матрицю розміром  $2 \times 2$ , на полях якої СЗГ зображуються колами з центрами на перетині координат, що утворюються значенням відповідних темпів зростання ринку й відносної частки підприємства на відповідному ринку.

Таким чином, модель БКГ складається з чотирьох квадрантів:

– високі темпи зростання ринку/висока відносна частка сектора бізнесу на ринку – «зірки» – сектори бізнесу, які вважаються найперспективнішими й найціннішими для підприємства. Вони зосереджені в галузях, що динамічно й швидко розвиваються, і посідають чільне місце серед конкурентів. Відомо, що позиція лідера надає підприємству багато переваг і тому «зірки» мають найвищий пріоритет при внутрішньому перерозподілі ресурсів або фінансуванні із зовні;

– низькі темпи зростання ринку/висока відносна частка сектора бізнесу на ринку – «дійні корови» – також вважаються дуже цінними для підприємства. За рахунок «дійних корів» відбувається фінансування інших секторів бізнесу, які потребують розвитку або укорінення у відповідній галузі. «Дійні корови» перебувають серед лідерів у своєму бізнесі, що дає змогу їм отримувати значні прибутки. Оскільки ринкова стратегія «дійних корів» є стратегією захисту своїх позицій від конкурентів-претендентів на лідерство, то зростання фінансових потреб таких секторів бізнесу, переважно, не є значним;

– високі темпи зростання ринку/низька відносна частка сектора бізнесу на ринку – «важкі діти» (інші назви – «знаки питання», «дикі кішки») – бізнес-одиниці, для яких досить важко визначити їх цінність та стратегічні заходи. Політика керівництва підприємства щодо них може бути дуже різною – від посиленого інвестування до деінвестування. Прогнозувати майбутнє «важких дітей» надзвичайно складно, оскільки вони працюють у перспективних галузях,



але посідають недостатньо сильні конкурентні позиції. Порушення «балансу сил» у галузі, пов'язане з появою нових потужних конкурентів, може призвести до збитковості бізнесу «важких дітей». Це пояснює той факт, що переважна більшість підприємств намагаються або перетворювати «важких дітей» на «зірок», або продавати їх;

– низькі темпи зростання ринку/низька відносна частка сектора бізнесу на ринку – «собаки» – бізнес-одиниці, які посідають найгірше становище серед інших секторів бізнесу. Їхній бізнес розвивається дуже повільно, вони не є лідерами в конкуренції та переважно перетворюються на непотрібний «вантаж» для підприємства; вони потребують значних коштів для покриття збитків, що досить часто призводить до продажу цих підрозділів.

Згідно з моделлю БКГ у межах корпоративного портфелю можуть мати місце різні траєкторії розвитку СЗГ, а саме:

– траєкторія «новатора» (інвестуючи кошти, що отримують від реалізації «дійних корів»), у науково-технологічні дослідження та розробки, підприємство виходить на ринок із принципово новою продукцією, що відразу займає на ньому місце «зірки»);

– траєкторія «послідовника» (кошти від реалізації «дійних корів» інвестують у розвиток та удосконалення СЗГ, що мають статус «знаків питання», із наступним їх переходом до класу «зірок»);

– траєкторія «невдахи» (унаслідок недостатнього інвестування «зірка» втрачає позиції лідера на ринку та перетворюється на «знак питання»);

– траєкторія «перманентної посередності» (ринок не виправдовує очікувань та припиняє темпи росту, «знаки питання» не реалізують потенціал та переходять до статусу «собак»).

Оптимальною та логічною схемою розвитку стратегічної зони господарювання є схема: «знаки питання» → «зірки» → «дійні корови» → «собаки».

Реалізація такої послідовності залежить від ефективності зусиль, спрямованих на досягнення збалансованого корпоративного портфеля, який

виглядає таким чином: дві-три СЗГ – «дійні корови», одна-дві – «зірки», декілька «знаків питання» і мінімальна кількість «собак».

**Матричні методи** – їх сутність полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. Кожна вісь матриці у графічній інтерпретації розбивається на декілька рівнів і характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (однокритеріальна вісь) або декілька параметрів, об'єднаних інтегральним критерієм їхнього вимірювання (багатокритеріальна вісь). В результаті отримується низка комбінацій, кожна з яких відповідає певній позиції в конкурентній боротьбі.

**Мета конкурентних стратегій** – вести справи підприємства в напрямку досягнення конкурентної переваги на ринку і створення своєї клієнтури.

**Мета стратегічного менеджменту** – побудова такої динамічної системи, яка дозволяла б забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку та виконання системи планів (як інструмент реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

**Метод GAP-аналізу** – метод стратегічного управління, розроблений фахівцями Стенфордського дослідницького інституту для визначення структури стратегічної прогалини, тобто розриву між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі. Окрім цього даний інструмент дає змогу сформулювати поле стратегічних рішень для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані.

Використання методу передбачає виконання послідовно таких дій: попереднє формулювання цілей діяльності на 1 рік, 3 роки, 5 років; прогноз

динаміки норми прибутку в ув'язуванні зі встановленими цілями бізнес-одиниці; установлення розриву між цілями та прогнозами; визначення альтернатив здійснення інвестицій для бізнес-одиниці та прогноз результатів; визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожної бізнес-одиниці та прогноз результатів; розгляд інвестицій і альтернативи цінової стратегії для кожної бізнес-одиниці; узгодження цілей стратегії кожної бізнес-одиниці з перспективами портфеля в цілому; установлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожної бізнес-одиниці; уточнення профілю можливих придбань (створення) нових бізнес-одиниць; визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі бізнес-одиниці; перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

**Метод PIMS-аналізу** – проект Інституту стратегічного планування в Кембріджі (штат Массачусетс), який базується на значиму емпіричному матеріалі про досвід функціонування понад 3 000 фірм Північної Америки та Європи з урахуванням 100 стратегічних факторів. Цей проект є спробою встановлення кількісних закономірностей впливу факторів виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств.

Для обробки статистичних даних у даній моделі використовуються багатофакторні регресійні моделі. Це дає змогу оцінювати відносну важливість кожного фактора, що спостерігається, виділяти найбільш значущі фактори, які впливають на прибутковість підприємств.

Ключова теоретична посилка проекту PIMS, підтверджена проведеними емпіричними дослідженнями, свідчить, що ефективність функціонування будь-якого підприємства незалежно від її галузевої належності, розміру, специфіки продукції, що випускається, географічного положення, визначається загальними для всіх виробництв факторами. Унаслідок аналізу даних про функціонування підприємств, що містяться в базі, були визначені 37 таких факторів, які в сукупності на 80 % пояснюють відмінності в показниках ефективності підприємства. Найбільш істотними з них є:

1. Капіталоємність. За рівних умов більш капіталомісткі підприємства мають нижчий рівень довгострокової рентабельності й прибутковості, ніж менш капіталомісткі.

2. Відносна якість продукції. Підприємства, продукцію яких споживачі оцінюють вище, ніж продукцію їхніх основних конкурентів, мають і кращі фінансові результати.

3. Продуктивність. Підприємства з вищою продуктивністю праці (визначалась показником чистої (доданої) продукції на кожного зайнятого), за рівних умов рентабельніші.

4. Конкурентна позиція бізнесу. Як правило, вища частка ринку відносно основних конкурентів забезпечує й вищий відносний прибуток і потік прибутків.

5. Низькі витрати на одиницю продукції (ефект кривої досвіду).

6. Вертикальна інтеграція. Встановлено, що в умовах стабільного ринку вертикальна інтеграція позитивно впливає на господарську діяльність і, навпаки, за нестабільного ринку (тобто за різких змін ринкової кон'юнктури) підприємства з більш розвиненою вертикальною інтеграцією виявляються менш ефективними.

7. Інновації. Збільшення вкладень в НДДКР, дослідження ринку, розвиток збутової мережі покращують результати господарської діяльності, тільки коли підприємство має сильну позицію на ринку.

У реальній господарській практиці стратегічні фактори, як правило, взаємопов'язані, тому в проєкті велика увага приділяється побудові емпіричної залежності, що відображає ці взаємозв'язки. В процесі багатоступінчастих розрахунків у діалоговому режимі менеджер підприємства може порівнювати дані, що характеризують діяльність функціонуючих в галузі підприємств, з емпіричним матеріалом моделі й на цій основі прогнозувати очікуваний рівень прибутку від інвестицій підприємства. Підсумковий звіт може містити пропозиції про те, які внутрішні зміни підприємство має здійснити, щоб поліпшити свої результати.

**Метод LOTS-аналізу** – спроба об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес, метод з'явився приблизно в 1980 р. Метою методу є розробка заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців.

Сутність застосування методу полягає в ґрунтовному, послідовному обговоренні на різних рівнях проблем бізнесу за такими напрямками: ідентифікація існуючого положення; можливості, закладені в стратегію діяльності; реальність і ступінь досягнення довгострокових цілей; реальність і ступінь досягнення короткострокових цілей; методи й об'єкти, що будуть задіяні в ході аналізу; формування і використання кадрового потенціалу підприємства; оцінка реалізації планів розвитку; організація менеджменту; аналіз звітності.

Під час обговорення цих проблем розробляються різні моделі стратегії ведення бізнесу та способи вирішення завдань, які дозволять найбільш ефективно підприємству або підрозділу будувати взаємини з зовнішнім оточенням.

**Метод PEST-аналізу** – інструмент аналізу макрооточення (середовища непрямого впливу) підприємства (P – «policy»; E – «economy»; S – «society»; T – «technology» – тобто групи основних факторів – політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на підприємство).

Політичне середовище. Підприємству необхідно мати чітке уявлення про наміри органів влади щодо розвитку суспільства, регулювання механізму обігу грошей у державі, створення умов ресурсного забезпечення для кожного підприємства, зміни в законодавстві, правовому регулюванні й оподатковуванні, а також про те, за допомогою яких засобів владні структури будуть втілювати в життя свою політику. Велике значення мають також такі аспекти як стабільність уряду, можливості й сила опозиційних політичних структур, можливі зміни щодо бізнесу після виборів у законодавчі органи. Серед інших чинників політичного середовища необхідно відслідковувати такі як кредитна політика й обмеження на одержання позичок, угода з тарифів і торгівля між країнами, митна політика, субсидії, податкові пільги, розміщення

сил провідних політичних партій і спілок, структура й сили впливу професійних спілок та асоціацій на суспільні рухи, на захист професійних інтересів трудящих та ін.

Економічне середовище. По суті, аналіз економічної складової макросередовища спрямований на розуміння того факту, як формуються і розподіляються ресурси. Слабка економіка держави різко зменшує можливості підприємств на одержання кредиту й інших ресурсів, необхідних для нормального функціонування. Серед основних показників, що аналізуються при вивченні економіки, можна назвати такі: величина валового національного продукту, темпи інфляції, рівень зайнятості, платіжний баланс, темпи економічного зростання, рівень безробіття, процентні ставки, продуктивність праці, рівні оподаткування, норми нагромадження тощо. У процесі аналізу економічних факторів слід приділяти також увагу таким показникам як рівень економічного розвитку, добувні природні ресурси, рівень розвиненості конкуренції, структура населення, рівень освіченості робочої сили, розмір заробітної плати та ін. Аналіз цих чинників необхідно проводити системно й спрямовувати на комплексне оцінювання з метою встановлення існування можливостей для ефективної діяльності підприємства.

Соціальне середовище. Підприємство зацікавлене також в інформації, що стосується таких факторів, як: демографічні, соціальна захищеність населення, охорона праці й здоров'я працівників, традиції, домінуючі життєві цінності й установки людей та ін. У світлі стратегічної поведінки підприємства інтерес становить інформація про: динаміку народжуваності; структуру сім'ї; тривалість життя; статевовіковий склад населення; освітній рівень; міграцію населення. Прогнозування змін указаних факторів дає змогу підприємству передбачати зміни очікувань у суспільстві в цілому чи окремих його верств або груп і почати дії щодо покращення їх обслуговування порівняно з конкурентами.

Технологічне середовище. Технологічний фактор макросередовища займає одне з важливих місць серед факторів розвитку суспільної кон'юнктури.

Технологія є одночасно внутрішньою змінною і зовнішнім фактором великого значення. Швидкість зміни технології постійно збільшується. При цьому аналіз дає змогу вчасно побачити можливості науково-технічного прогресу (НТП) для виробництва нової продукції й удосконалювання тієї, що випускається, а також технології виготовлення продукції і застосування засобів маркетингу при збуті продукції. При цьому слід пам'ятати про два протилежних впливи НТП:

1. Поява нових технологій і видів продукції стимулює створення нових видів бізнесу, появу нових галузей, що в кінцевому підсумку веде до зростання кількості робочих місць і підвищення платоспроможності попиту.

2. Упровадження нових технологій призводить до зростання продуктивності праці, вивільнення працюючих і до збільшення рівня безробіття.

НТП є джерелом саморозвитку підприємства, що виявляється в необхідності забезпечення постійних інновацій на рівні окремих товарів, технологій і методів управління. Таким чином, основне призначення аналізу технологічного середовища – це забезпечення підприємства інформацією, що дасть змогу їй вчасно реагувати на новинки науки й техніки.

У конкретному розумінні за допомогою аналізу макросередовища підприємство формує свій особливий перелік ключових факторів середовища й визначається щодо методичних підходів, за допомогою яких вона буде проводити відповідний специфічний багатофакторний системний аналіз.

**Метод SNW-аналізу** – це вдосконалений аналіз слабких і сильних сторін підприємства (SNW – «Strength» (сильні), «Neutral» (нейтральні), і «Weakness» (слабкі)). Дає можливість розглянути та проаналізувати «нейтральні» позиції підприємства, тобто позиції, які не є сильними чи слабкими сторонами, але можуть такими стати. У цьому випадку їх попереднє виявлення та дослідження дає змогу підготувати стратегічні рекомендації щодо переведення цих сторін у сильні. Інший аспект, який відображає необхідність розгляду нейтральних позицій полягає в тому, що «найчастіше для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли дане конкретне підприємство щодо всіх

своїх конкурентів за всіма (крім однієї) ключовими позиціями перебуває в стані N, і тільки за однією – в стані S».

**Метод SPACE-аналізу** – є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за чотирма групами критеріїв: фінансовою силою підприємства; конкурентоспроможністю підприємства; привабливістю галузі; стабільністю галузі.

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій. Методика SPACE-аналізу передбачає застосування декількох етапів:

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

2) формування критеріїв оцінювання. У наведеній нижче таблиці пропонується орієнтовний перелік ключових критеріїв методу SPACE, який може бути вдосконалений відповідно до необхідності врахування специфічних особливостей конкретного підприємства, його стратегічних цілей та стратегії, наявного виробничого потенціалу, досвіду роботи тощо.

3) експертне оцінювання кожної бізнес-одиниці (підприємства) за кожним з обраних критеріїв та проведення розрахунків.

**Метод STEP-аналізу** – дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності.



**Метод SWOT-аналізу** – назва утворилася, як аббревіатура чотирьох англійських слів: «strengths», «weaknesses», «opportunities», «threats», що у перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози». Сильні сторони («strength») – це внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурси, що можуть зумовити переваги, які підприємство використовує в конкурентній боротьбі та прагне максимально зміцнити свої позиції на ринку. З сильних сторін найважливішими вважають ті, які забезпечують підприємству істотне випередження конкурентів. Слабкі сторони («weakness») – це види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре або ресурси, складові потенціалу, що неправильно використовуються. Слабкі сторони мають перебувати під постійним контролем керівництва з метою їх усунення. Можливості («opportunities») – позитивні чинники зовнішнього середовища, які підприємство намагається використати для зміцнення своєї позиції. Загрози («threats») – негативні чинники зовнішнього середовища, які перешкоджають руху підприємства в напрямку досягнення своїх цілей та мають бути під постійним контролем керівництва з метою уникнення чи зменшення їхнього впливу на підприємство.

Ці складові об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінюються керівництвом підприємства.

**Метод VRIO-аналізу** – підхід, який дозволяє оцінити ресурси і можливості підприємства за чотирма критеріями: цінність («value»), рідкість («rarity»), імітованість / відтворюваність («imitability») і організованість («organization»). Оцінка ресурсів і здібностей за цими критеріями з урахуванням виявлених змін зовнішнього середовища дає можливість виявити найбільш важливі для формування конкурентної переваги компанії ресурси і здібності, а також визначити стратегічні наслідки їх використання.

**Метод балів** – у процесі розробки програми стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких позицій, під час формування та реалізації елементів потенціалу доцільно застосовувати наступні прикладні прийоми і методи.

**Метод рангів** – передбачає порівняння об’єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів.

Цей метод є досить простим і не вимагає застосування спеціального математичного апарату. Індикаторами конкурентоспроможності тут можуть бути як кількісні, так і якісні показники, порівняння яких відбувається за абсолютними значеннями. Водночас метод рангів усереднює ступінь впливу кожного з ключових індикаторів на рівень конкурентоспроможності, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

У тому випадку, якщо на основі індивідуальних (інтегральних або групових) показників розраховується загальний показник конкурентоспроможності, то застосовуються матричні методи, які дають більш об’єктивні результати оцінки.

**Метод різниць** – суть методу полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами – показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності. Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

**Метод фокус-групи** – передбачає формування групи в кількості 8–12 учасників та проведення дискусії з метою генерації ідей, ознайомлення з запитамі споживачів, вивчення реакції на певні дії.

**Методи збору стратегічної інформації** – метод до яких відносять: аналіз матеріалів, опублікованих у книгах, журналах та інших інформаційних виданнях; участь у професійних конференціях, аналіз досвіду діяльності різних підприємств; вивчення думки працівників підприємства, покупців і

постачальників; проведення зборів і нарад з метою обговорення деяких актуальних питань тощо.

**Методи репозиціонування** – це наступні методи: реальне репозиціонування, психологічне репозиціонування, конкурентне репозиціонування, перерозподіл цінностей, «забуті» цінності, зміна переваг, доповнення торговельної марки.

**Методологія стратегічного управління** – це сукупність принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації, які дають змогу підприємству раціонально використовувати свій потенціал та враховувати вимоги зовнішнього середовища в процесі досягнення цілей.

**Міжнародні фактори** – розвиток процесів глобалізації й інтернаціоналізації виробництва, жорстка конкуренція на світових ринках, захист різними країнами власних ринків можуть впливати на різні сторони діяльності підприємства. Якщо підприємство працює на міжнародному ринку, то варто враховувати: можливі зміни валютного курсу; особливості конкурентної боротьби; наявність економічних, соціальних та інших обмежень; характер розподілу доходів в економіці; структуру господарства країни.

**Мікросегментація** – це процес визначення груп споживачів (сегментів) у межах ідентифікованого ринку товару. За правилом Паретто, 20 % споживачів купують 80 % від загальної кількості конкретного виду продукції. Зрозуміло, що це співвідношення не є постійним і може становити 17:83 чи 24:76, чи інше, але значення закону від цього не змінюється: він є справедливим як для споживчих товарів, так і для товарів виробничого призначення.

**Місія оперативного управління** – виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їх реалізації.

**Місія підприємства** – це, по-перше, генеральна мета підприємства, яка стосується її довгострокової орієнтації на який-небудь вид діяльності та відповідне місце на ринку (які групи споживачів обслуговуються, які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються).

Місія підприємства це найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

Також можна стверджувати, що місія – це чітко сформульована причина її існування, як основа формування еталонних цінностей, якими повинні користуватися всі працівники для забезпечення існування й розвитку підприємства. Це чітко виражена причина існування підприємства, яка може охоплювати такі напрями, як турбота про працівників; турбота про виробництво; політика зростання та фінансування підприємства; технології, які використовуватимуться у виробництві; методи виходу і функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків; задоволення потреб споживачів; публічне проголошення переконань та цінностей тощо.

Таким чином, особливе значення місії для діяльності підприємства полягає в тому, що вона: є основою стратегічних рішень підприємства; створює впевненість, що у підприємства є ясні, чіткі цілі; поєднує зусилля працівників на вибраних напрямках; створює розуміння й підтримку серед представників пов'язаних груп (акціонерів, власників, що фінансують підприємство, владних структур, менеджерів).

**Місія стратегічного управління** – виживання підприємства в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності підприємства осіб.

**Місія підприємства** – узагальнює головне призначення функціонування підприємства, за допомогою якого вона реалізує мету свого існування.

**Мобільний захист** – це більше, ніж оборона позицій ринкового лідера. Ця стратегія передбачає вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту з метою зміцнення свого конкурентного становища. Стратегія мобільного захисту реалізується шляхом використання двох стратегій – стратегії розвитку ринку та стратегії диференціації.

**Моделі стратегічного управління** – концептуальні ідеї, які знайшли втілення в аналітичних або теоретико-прикладних формах (планах, систем обліку, контролю, аналізу, механізмах управління тощо).

**Модель «4Р»** – ґрунтується на тому, що підприємство в межах маркетингової діяльності розробляє і реалізує товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику.

**Можливість тиску з боку клієнтів** – покупці можуть вплинути на потенційну рентабельність того чи іншого виду діяльності підприємства, змушуючи його знизити ціну або вимагати більше послуг. Рівень цієї здатності залежить від багатьох умов, зокрема: від обсягів покупок групи визначених клієнтів, що становить значну частину продажу постачальника (великі збутові мережі або торгові центри); від товарів, які купує визначене коло клієнтів, що становлять чималу частину його власних витрат і що змушує його особливо настирно торгуватися; від товарів, що слабо диференційовані і клієнтів, які впевнені, що знайдуть інших постачальників; від витрат переходу, що пов'язані зі зміною постачальників, але які для клієнта є незначними; від клієнта, що володіє вичерпною інформацією про попит, реальні ціни, навіть про витрати постачальника.

**Можливість тиску з боку постачальників** – аналіз постачальників спрямований на виявлення тих аспектів у діяльності суб'єктів, що постачають підприємство різною сировиною, напівфабрикатами, енергетичними й інформаційними ресурсами, фінансами тощо, від яких залежить ефективність роботи підприємства, собівартість і якість виробленого підприємством продукту.

**Можливості** – це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони.

**Можливості** – позитивні чинники зовнішнього середовища, які підприємство намагається використати для зміцнення своєї позиції.

**Моніторинг зовнішнього середовища** – постійне відстеження поточної й нової інформації.

**Моніторинг конкурентного середовища** – комплекс взаємозалежних дій, спрямованих на постійний контроль за станом факторів конкурентного середовища підприємства і розробку способів адаптації до їх змін, що ґрунтуються на своєчасній оцінці й прогнозуванні ключових процесів у певному середовищі на базі отриманої інформації.

## **Н**

**Наступальна гнучкість підприємства як системи** – характеризується різноманітністю продуктово-ринкових рішень, що достатні для мінімізації наслідків непередбачених випадків.

**Наступальна інноваційна стратегія** – це стратегія розробки принципово нових продуктів і послуг, характерна для підприємств, що ґрунтують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції.

**Науково-технічний потенціал** – характеризує здатність працівників підприємства здійснювати наукові дослідження та розробки, спрямовані на удосконалення виробничих і технологічних процесів, диференціацію видів продукції.

**Невизначеність** – недостатня поінформованість про умови розвитку економічної діяльності протягом певного періоду, яка зростає з посиленням динамічності або ускладненням умов господарювання, що негативно впливає на можливість вірно спланувати (визначити) прийняття рішень на всіх рівнях економічної системи.

**Незадовільна позиція** – означає незадовільний конкурентний стан підприємства та відсутність можливостей щодо його поліпшення. Вона характеризує слабкий ринковий стан підприємства, наявність конкурентної вразливості і відсутність у підприємства можливостей щодо поліпшення існуючого становища.

**Незмінне функціонування підприємства** – відбувається тоді, коли воно постійно реалізує одну стратегію. У цьому випадку на стадії виконання

стратегії не потрібно робити ніяких змін, тому що підприємство може одержувати високі результати, спираючись на досвід. Однак при такому підході дуже важливо уважно стежити за небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

**Нішери** – це підприємства, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші).

**Нормативне прогнозування** – один із видів передбачення, яке базується на нормативах і спрямоване від «бажаного» майбутнього у теперішнє, визначає можливі шляхи досягнення цього «бажаного» стану.

**Нормативний підхід створення потенціалу підприємства** – полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів, а саме: якості та ресурсоємності продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринку і ін.; ефективності використання ресурсного потенціалу; щодо розробки й ухвалення управлінських рішень.

Слід зазначити, що встановлені нормативи повинні відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності та перспективності застосування.

## **О**

**Об'єкт концентрації уваги оперативного менеджменту** – погляд усередину підприємства, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів.

**Об'єкт концентрації уваги стратегічного менеджменту** – погляд ззовні підприємства, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні.

**Об'єкт стратегічного менеджменту** – підприємство як відкрита, складна, динамічна система, що розвивається і яка змінює у часі і просторі свої параметри, піддається впливу з боку зовнішнього середовища й впливає на це середовище за принципом зворотного зв'язку.

**Об'ємний ринок** – це такий ринок, на якому конкурентних переваг небагато, але вони досить значні, тобто підприємство, яке володіє конкурентною перевагою, вигідно відрізняється від інших. Прибутковість підприємства на такому ринку значною мірою залежить від її ринкової частки та розміру.

**Об'єкт логістичної стратегії** – матеріальний потік, а точніше, процес доставки останнього замовникові.

**Облік фактора часу в оперативному управлінні** – орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу.

**Облік фактора часу в стратегічному управлінні** – орієнтація на довгострокову перспективу.

**Оборонна гнучкість підприємства як системи** – може бути виражена декількома характеристиками: кількістю незалежних покупців, на яких приходить істотна частина обсягу продажів підприємства; кількістю ринкових сегментів підприємства, розташованих у різних економічних середовищах (наприклад, США, країнах ЄС, Японії); кількістю незалежних технологій, що використовуються у виробництві.

**Оборонна інноваційна стратегія** – спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції підприємства на вже наявних ринках. Головна функція такої стратегії – активізувати співвідношення «витрати – результат» в інноваційному процесі. Така стратегія вимагає інтенсивних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР).

**Оперативний рівень прийняття управлінських рішень** – виробляються і приймаються рішення щодо формалізації операційної стратегії підприємства.

**Оперативний синергізм** – результат більш ефективного використання основних засобів і персоналу, розподілу накладних витрат, спільного проведення навчання, крупних закупівель.



**Оперативні цілі** – являють собою деталізацію стратегічних і тактичних цілей до рівня завдань, які повинні вирішувати конкретні виконавці в своїй повсякденній роботі у межах року, півроку, кварталу, місяця, робочого дня.

**Операційна стратегія** – база (основа) піраміди розроблення стратегії підприємства. Вона стосується більш конкретних стратегічних ініціатив і підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями. Операційна стратегія визначає, як забезпечити виконання стратегічно важливих оперативних завдань, таких, наприклад, як купівля матеріалів, управління запасами, транспортування, ремонт і т. ін.

**Оптимізаційний підхід створення потенціалу підприємства** – реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

**Організаційна культура** – елемент підприємства, який необхідно аналізувати для визначення привабливості виконання працівниками завдань і стимулювання певних типів їх поведінки. Ці параметри можна оцінити за допомогою таких факторів: відношення колективу підприємства до змін: активне або пасивне; готовність керівництва до ризику; орієнтація керівництва на минуле або майбутнє; орієнтація на відновлення кадрового складу підприємства.

**Організаційний зріз внутрішнього середовища** – включає комунікаційні процеси, організаційні структури, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування.

Факторами, що дозволяють визначити силу та слабкість підприємства за зрізом організації загального управління є: організаційна структура; престиж і імідж підприємства; організація системи комунікацій; загальна для всього підприємства система контролю (ефективність і використання); організаційний клімат, культура; використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень; система стратегічного планування; внутрішньорганізаційна синергія (для багатогалузевих підприємств).

**Організаційний розвиток** – це довгострокова робота з удосконалення процесів розв’язання проблем та оновлення на підприємстві за допомогою агента перемін шляхом більш ефективного спільного регулювання, використовуючи культурні постулати, теорію і технологію прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

**Організаційні зміни** – це сукупність змін на підприємстві, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: оцінка і зміна цілей підприємства; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінка роботи і т.д.); зміна в управлінні виробничо-господарської діяльності. Організаційні зміни передбачають зміну в одному або кількох елементах підприємства (цілях, структурі, задачах, технології і людському факторі). Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організування (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

Підприємства можуть пристосовуватися до змін у середовищі трьома способами: адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені; пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку; замість того, щоб адаптуватись до середовища, підприємство, навпаки, намагається пристосовувати його до себе.

**Організаційні ресурси** – організація системи виробництва, характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів, структура інформаційного забезпечення.

**Організація стратегічного передбачення** – включає заходи щодо систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом формування підприємства, що може вчитися на минулих стратегічних рішеннях. Це дає

змогу підприємству вірно коригувати свій стратегічний напрям і підвищувати професіоналізм в області стратегічного управління.

**Основа побудови системи оперативного управління** – функції та організаційні структури, процедури, техніка і технологія.

**Основа побудови системи стратегічного управління** – люди, системи інформаційного забезпечення, ринок.

**Основи стратегічного менеджменту** – аналіз зовнішнього середовища підприємства; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) підприємства; визначення місії і цілей підприємства; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій по конкретним підсистемам підприємства; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотній зв'язок.

**Основне призначення стратегічного плану** – чіткий та систематизований опис сформованої стратегії діяльності підприємства, що зорієнтована на досягнення ринкової мети.

**Основні функції цілей:** виправдовують існування й законність підприємства; регулюють поведінку підприємства та її виконавців; сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами підприємства; зменшують невизначеність і сприяють пристосуванню до зовнішнього середовища; забезпечують основу для «конструювання» підприємства та взаємодії між окремими її підсистемами.

**Особливості стратегічного балансу:** суб'єктивний характер добору факторів, що становлять сильні/слабкі сторони підприємства, за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища; ймовірність та ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки); необхідність постійного складання та перегляду стратегічного балансу, оскільки середовище, швидко змінюючись, потребує постійної уваги до себе.

**Особливості стратегічного планування** – належать наступні: стратегічне планування передбачає різноманіття видів планової діяльності підприємства: узагальнює довгострокове, середньострокове, короткострокове, поточне планування та є основою для будь-якого іншого виду планування; стратегічне планування є багатоетапним, послідовним і паралельним процесом, що охоплює безліч рішень і, насамперед, перерахованих вище; стратегічне планування містить сукупність глобальних ідей розвитку підприємства; стратегічне планування передбачає альтернативні дії підприємства на довгостроковий період; стратегічне планування є функцією на прями, а не часу, тому що зосереджено на цілях підприємства, а не на даному періоді часу; стратегічне планування визначає основні види діяльності, завдання і політику підприємства; стратегічне планування для кожного підрозділу встановлює цілі, узгоджені з загальною стратегією розвитку підприємства; стратегічне планування встановлює показники діяльності для наступного контролю.

Оцінка безпосереднього оточення з використанням моделі конкурентних сил – оцінка, що включає: аналіз конкурентів, які діють у межах однієї галузі, потенційних конкурентів, які можуть вийти на ринок, і виробників товарів-замінників; вивчення покупців з метою визначення їхнього профілю; дослідження постачальників (підприємств та індивідуальних підприємців), які забезпечують виробників необхідними ресурсами.

**Оцінка і контроль реалізації стратегії** – завершальний процес, який здійснюється на стадії стратегічного управління і має забезпечити якісний зворотний зв'язок.

## **П**

**Перебудова підприємства** – фундаментальна зміна підприємства, що стосується її місії та організаційної культури. Цей тип зміни може проводитися тоді, коли підприємство змінює свою галузь і, відповідно, змінюється її продукт і місце на ринку. У випадку перебудови підприємства найбільші труднощі

виникають з виконанням стратегії. Найсерйознішої уваги заслуговує робота зі створення нової організаційної культури. Дуже великі зміни відбуваються в сфері технологій і трудових ресурсів.

**Передумови формування системи стратегічного менеджменту** – чітке визначення того, що підприємство хоче досягти в майбутньому; усвідомлення того, що основне джерело проблем знаходиться поза підприємством (у зовнішньому середовищі та середовищі галузі); уміння своєчасно розпізнавати проблеми та володіти механізмом їх вирішення або зменшення негативного впливу; прийняття управлінських рішень з урахуванням відповідності між можливостями, які перебувають поза підприємств, та її сильними сторонами; налаштування поточного управління на конкретизацію стратегічного.

**Підтримуючі галузі** – це галузі-постачальники, що мають зв'язки з виробниками при постачанні необхідних матеріалів, комплектуючих виробів, напівфабрикатів, інших матеріальних засобів та необхідних інформаційних об'єктів.

**Підхід до управління персоналом в оперативному управлінні** – робітник як ресурс підприємства, як виконавець окремих робіт і функцій.

**Підхід до управління персоналом в стратегічному управлінні** – робітник як основа підприємства, її головна цінність і джерело благополуччя.

**Поведінкова сегментація** – може здійснюватися на основі характеристик поведінки при купівлі.

**Поведінковий підхід створення потенціалу підприємства** – ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу підприємства за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

**Позиційний захист** – полягає у захисті ринкової частки завойованих ринків збуту лідера по всій товарній номенклатурі. Тобто основна увага приділяється вже існуючим товарам і ринкам підприємства-лідера. Ця стратегія передбачає рівномірне розподілення уваги ринкового лідера щодо всіх його продуктово-ринкових позицій. Позиціювання продукту – це забезпечення

продукту чітко відокремленого від інших продуктів місця на ринку і в свідомості цільових споживачів.

**Позиціонування** – процес визначення позиції підприємства в конкурентному середовищі. Надмірне позиціонування – означає, що поза увагою споживача залишилися деякі важливі якості товару або сегменти ринку. Це призводить до звуження уявлення споживачів про товари підприємства. Наприклад, якщо підприємство позиціонує престижний імідж, вона має усвідомлювати, що товарний асортимент за низькими цінами залишається поза увагою споживача. Недостатнє позиціонування виникає у тому разі, коли споживач не виділяє нічого особливого в продукті підприємства серед продуктів конкурентів, тобто підприємство не виконала основне завдання позиціонування – не визначила місце свого продукту серед аналогів. Така ситуація може скластися в результаті впровадження стратегії позиціонування більше, ніж за трьома ознаками. Змішане позиціонування виникає у разі частих змін стратегії позиціонування, внаслідок чого у споживача складається конфузний імідж продукту. Сумнівне позиціонування виникає у разі невмілого поєднання елементів маркетингового комплексу під час позиціонування. Наприклад, найвища якість за найнижчими цінами. Наслідком сумнівного позиціонування є недовіра споживача до підприємства, яка може призвести до створення її негативного іміджу.

**Політико-правові фактори** – фактори, вивчення яких дає змогу мати ясне представлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства, та заходи, за допомогою яких держава має намір проводити в життя свою політику. Крім цього, аналіз правового регулювання, вивчення законодавчих та інших нормативних актів, що встановлюють правові норми і рамки відносин, дає підприємству можливість визначити для себе припустимі межі дій у взаємовідносинах з іншими суб'єктами права і прийнятні методи відстоювання своїх інтересів. Серед безлічі факторів даної групи, керівництву підприємства необхідно звертати увагу на такі: стабільність уряду; державна економічна політика; законодавчі акти, що регулюють підприємницьку

діяльність у частині оподаткування та рівень місцевих податків; закони, що охороняють добросовісну конкуренцію, інтереси споживачів і зовнішні інтереси суспільства; контроль цін і заробітної плати; вплив груп по захисту інтересів громадськості і прав споживачів; законодавство по захисту вітчизняних виробників; встановлення податкових пільг та підтримка бізнесу; існуюча та прогнозована політична стабільність.

**Помірне перетворення** – здійснюється тоді, коли підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається завоювати покупців. У цьому випадку зміни стосуються виробничого процесу, маркетингу, особливо з рекламуванням нового продукту.

**Портфель бізнесу** – це сукупність усіх господарських підрозділів у межах підприємства.

**Портфельна стратегія** – це корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та СЗГ, в яких підприємство буде працювати в майбутньому, їх роль у реалізації корпоративної стратегії підприємства в цілому, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

**Портфельний аналіз** – це стратегічний аналіз мультибізнесового підприємства що означає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічного портфеля багатобізнесового підприємства, метою якого є досягнення високих конкурентних переваг, а, значить, високої прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямків діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності СОБ підприємства, виходячи з умов середовища.

**Послідовники** – це успішно діючі на ринку підприємства, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки.

**Послуга** – вид діяльності або благ, які одна сторона може запропонувати іншій.

**Потенціал безпосереднього оточення підприємства** – визначається взаємодією п'яти конкурентних сил: конкурентна боротьба між прямими конкурентами; потенційні конкуренти; товари-замінники; покупці; постачальники.

**Потенціал відтворення** – характеризує можливості діючої системи формування та відновлення основних фондів, забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.

**Потенціал організаційної структури управління** – характеризує можливості сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища.

**Поточна конкурентоспроможність підприємства** – пов'язана з конкурентоспроможністю пропозиції на ринку. Пропозиція включає продукт, ціну та супутні послуги, а в загальному випадку – все, що визначає корисність (вигідність) придбання для клієнта. Часто підприємство має кілька пропозицій (диференціація), при цьому можна говорити про інтегральну конкурентоспроможність всього продуктового портфеля.

**Поточний потенціал ринку** – це максимальний рівень первинного попиту, досягнутий під дією маркетингового тиску всіма конкуруючими підприємствами.

**Потреба** – це функція (або комбінація функцій), яку намагаються задовольнити (наприклад, автомобіль може бути особистим транспортом, засобом для роботи чи соціальним символом, а також може поєднувати усі ці функції).

**Пошукове (дослідницьке) прогнозування** – один із видів передбачення, яке базується на виявленні реальних і можливих тенденцій розвитку об'єкту й спрямоване із сьогодення в майбутнє.

Принципи прогнозування: принцип системності – вимагає підпорядкованості та взаємо ув'язування прогнозів розвитку об'єкта прогнозування й прогностичного фону; принцип неперервності – вимагає



корекції прогнозу при надходженні нових даних про об'єкт прогнозування чи прогнозний фон; принцип адекватності прогнозу об'єктивним закономірностям характеризує не тільки процес виявлення, а й оцінку стійких тенденцій і взаємозв'язків у розвитку об'єкта прогнозування; реалізація цього принципу передбачає врахування при розгляді реальних процесів тенденцій, що превалюють, й оцінку ймовірності реалізації виявлених тенденцій.

Показники прогнозування:

1) точність, що характеризується ступенем відповідності величини, отриманої в результаті прогнозу, й дійсної величини. У випадку імовірнісного прогнозування, помилка має випадковий характер і представляється двома показниками: середнім значенням і дисперсією;

2) вірогідність, що збігається з поняттям достовірності оцінки, отриманої в результаті прогнозування (точність і достовірність – взаємозалежні поняття, часто під достовірністю розуміється надійність);

3) інформаційний показник якості, що вказує, на скільки збільшився обсяг інформації про досліджуваний об'єкт у результаті прогнозування.

**Предмет стратегічного менеджменту** – теоретико-методологічні основи та аспекти формування стратегії підприємства як відкритої системи.

**Принцип балансу ризиків** – висуває вимоги до створення рівноваги можливих ризиків за рахунок розробки альтернативних стратегій – створення стратегічного резерву, як альтернативного способу діяльності підприємства.

**Принцип безперервності** – полягає у тому, що планування є безперервним процесом: після завершення виконання одного плану вступає в дію наступний план, що, у свою чергу, буде заміщений новим планом тощо.

**Принцип гнучкості** – означає систематичне коригування планів (спрямованості та числових показників) відповідно до змінюваних внутрішніх та зовнішніх передумов.

**Принцип динамічної рівноваги** – полягає у тому, що під час визначення цілей і планування основних показників діяльності підприємство передбачає перевищення темпів зростання доходів над темпами зростання витрат.

**Принцип динамічності** – визначення тенденцій розвитку ринку, проведення глибокого аналізу динаміки та інтенсивності розвитку ринку.

**Принцип економічної ефективності** – головною задачею фінансового управління для кожного суб'єкта ринку є забезпечення економічної ефективності його діяльності.

**Принцип економічної свободи суб'єктів ринку** – кожен учасник є незалежним від інших і вільним щодо вибору законних і добросовісних форм і методів конкурентної боротьби.

**Принцип єдності** – означає, що показники, які використовуються у плануванні повинні представляти єдину взаємопов'язану систему, у зв'язку з чим, необхідно контролювати їх узгодженість і несуперечність.

**Принцип єдності простору** – правила роботи на ринку повинні бути єдиними на всій території, проведення єдиної економічної політики.

**Принцип збалансованості** – полягає в узгодженні планів різних рівнів ієрархії та координації планів одного і того ж рівня.

**Принцип інформативності** – полягає у необхідності створення системи інформаційного забезпечення процесу прийняття планових рішень. Інформаційна система забезпечує формування масивів інформації, з урахуванням вимог різних рівнів управління, і організацію інформаційних потоків. Дотримання даного принципу створює передумови для підвищення обґрунтованості й оперативності прийняття планових рішень, а також контроль і моніторинг їхньої реалізації.

**Принцип комплексності планування** – реалізується шляхом побудови системи індикаторів, що охоплюють весь комплекс елементів і умов функціонування підприємства або здійснення конкретного виду діяльності. Наприклад, при формуванні плану відновлення устаткування необхідно передбачити не тільки технічний аспект рішення завдання, але й організаційні, кадрові, фінансові, технологічні, економічні, психологічний аспекти.

**Принцип концентрації зусиль** – визначає, що при виборі стратегій необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності, які мають високу вірогідність успіху.

**Принцип коригування** – характеризує необхідність постійного проведення змін у цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності підприємства.

**Принцип невизначеності** – наявність інформації, якою володіє підприємство з приводу конкретного фактору та її надійність.

**Принцип обґрунтованого вибору усіх хронологічних параметрів** – у якості параметрів виступають: горизонт планування, тривалість періоду розробки плану і момент початку дії плану. Тривалість періоду роботи зі складання плану визначається шляхом компромісу двох умов: з одного боку, необхідний достатній термін для збору й обробки інформації для моделювання розвитку в майбутньому; з іншого – не можна надмірно затягувати цей період заради одержання найбільш повної вихідної інформації, тому що сам матеріал застаріває і через втрату часу план не вступить у дію вчасно.

**Принцип обґрунтованості** – передбачає, що планова інформація повинна бути максимально наближена до реальної ситуації й отримана науково підтвердженими методами.

**Принцип підтримки конкуренції** – заради досягнення суспільно важливих результатів держава бере на себе функції щодо створення конкурентного середовища.

**Принцип пріоритетності** – визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та пріоритетів реалізації стратегій.

**Принцип протистояння появі недобросовісної конкуренції** – застосування законодавчо затверджених заходів щодо попередження, обмеження та припинення монополістичної діяльності та недобросовісної конкуренції.

**Принцип рухомості** – швидкість, з якою виникають зміни в оточенні підприємства. Рухомість може бути вище для одних підприємств і нижче для інших.

**Принцип свободи ціноутворення** – ціни на ринку складаються під впливом попиту та пропозиції, завдяки чому відбувається ринкове регулювання цін, і як наслідок, доходів підприємств.

**Принцип своєчасності** – означає, що формування плану повинне здійснюватися в терміни, що забезпечують прийняття планових рішень до моменту здійснення необхідних дій по управлінню підприємством і його структурними підрозділами.

**Принцип синергізму** – визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності підприємства. Стратегічне управління повинно формуватися як єдина система виконання усіх загальних функцій управління. Взаємозв'язок між різними видами діяльності та органами, що їх виконують, повинен забезпечувати єдність напрямків діяльності.

**Принцип складності** – число факторів, на які підприємство повинно реагувати, а також рівень варіативності кожного фактору.

**Принцип спадковості** – характеризує закономірний перехід від домінантних (головних) ознак існуючого потенціалу (функціонування підприємства) до бажаного потенціалу при визначенні стратегій діяльності підприємства.

**Принцип спадкоємності** – передбачає збереження усього прогресивного і корисного з минулого досвіду, а також традицій, що склалися.

**Принцип співставлення** – визначає технологію проведення перспективного аналізу.

**Принцип стратегічної гнучкості** – це здатність підприємства до ефективного варіювання цілями, що забезпечують своєчасну й ефективну зміну набору СЗГ і проведеної у відношенні тих або інших СЗГ товарної, цінової й інвестиційної політики. Принцип стратегічної гнучкості заснований на конгломератній побудові СЗГ, що залежать від різних технологій, вимагають різнорідних економічних, соціальних, політичних і культурних умов. Ця зміна повинна базуватися на прогнозуванні стратегічних несподіванок як сприятливого, так і несприятливого характеру.

**Принцип точності** – виступає як критерій якості планових показників, які повинні бути обґрунтованими, у достатній мірі деталізованими і конкретними. Точність планових показників означає їх відповідність наявним ресурсам, включаючи матеріальні ресурси, фінансові ресурси, трудові ресурси й інтелектуальний потенціал. План не повинний бути надмірно напруженим, тому що підприємство не буде мати у своєму розпорядженні резервні фонди на випадок погіршення умов діяльності.

**Принцип участі** – передбачає обов'язкове залучення до процесу планування керівників всіх ланок і спеціалістів з метою того, щоб майбутні виконавці усвідомлювали свою причетність і відповідальність за виконання плану. Широка участь менеджерів і фахівців у розробці й обговоренні плану корисна і цінна також тим, що люди, які володіють своїм баченням проблем, здатні запропонувати оригінальні і продуктивні ідеї. Відкритість процесу розробки плану важлива і з тих позицій, що в ньому беруть участь представники всіх структурних підрозділів підприємства і сам план буде більш реальним і здійсненним.

**Принцип цілеспрямованості** – припускає орієнтацію на чітко сформульовану мету діяльності підприємства. Реалізація даного принципу забезпечується застосуванням методу дерева цілей.

**Прогнозування** – це метод науково обґрунтованого передбачення можливих напрямків розвитку майбутнього, яке розглядається в тісному взаємозв'язку підприємства із зовнішнім середовищем. Це один із етапів стратегічного планування, який полягає у використанні сукупності способів і прийомів, що дозволяють на засадах аналізу ретроспективних екзогенних (зовнішніх) і ендогенних (внутрішніх) даних, а також їх змін у аналізованому періоді часу сформулювати судження певної вірогідності відносно майбутнього розвитку об'єкта.

**Прогноз** – це комплекс науково обґрунтованих та аргументованих припущень, виражених у кількісній чи якісній формі, відносно майбутніх параметрів економічної системи чи об'єкта. Розробка прогнозу має на меті дати

об'єктивне, достовірне уявлення про те, що буде при тих чи інших умовах як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємства. Цілі, час, умови прогнозу та специфіка його складання визначають комплекс методів і прийомів прогнозування.

**Продукт** – все, що можна запропонувати на ринку для придбання, використання або споживання з метою задоволення певних потреб (фізичні предмети, послуги, ідеї).

**Продуктивність** – співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної підприємства й пріоритетного конкурента. Аналіз «продуктивності» ґрунтується на «кривій досвіду» або інформації про конкурентів.

**Продуктово-товарні стратегії** – тип стратегій, що входять до складу «стратегічного набору», які визначають скільки та яких конкретно видів продукції слід виробити для задоволення потреб споживачів, а також в які терміни поставити їх на конкретні ринки щоб вигідно продати, тим самим забезпечивши поєднання інтересів виробника та споживача.

**Просторові ресурси** – характер виробничих приміщень і території підприємства, розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення.

**Процес розробки альтернативного плану** містить такі етапи: розробка (вибір) методики формування альтернативних планів; ідентифікація можливих подій (оцінка ймовірності їхнього настання), що впливають на зміст і часові характеристики плану; розрахунки техніко-економічних показників, які б характеризували параметри можливих подій для кожного з випадків, які мають високу ймовірність; оцінка результатів, отриманих після закінчення плану або перехід до альтернативного плану; моніторинг ситуації, контролінг діючих планів та, в разі потреби, введення альтернативного плану.

**Процес сегментації** – здійснюють згідно з певною послідовністю, тобто за певним алгоритмом. Даний алгоритм складається із чотирьох основних кроків: визначення важливих і релевантних критеріїв для поділу ринку на сегменти; аналіз критеріїв і вибір не більше двох-трьох з них, які дають змогу

визначити та систематизувати головні сегменти; визначення таких сегментів, на які підприємство спрямовуватиме свої зусилля відповідно до її цілей та можливостей; безпосередньо сегментація ринку, тобто побудова ринково-продуктової таблиці відповідно до обраних критеріїв.

**Процес формування стратегічного потенціалу** – передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних цілей діяльності підприємства.

## **Р**

**Радикальне перетворення підприємства** – проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо відбувається злиття з аналогічним підприємством при незмінній галузі. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків потребують сильних внутрішньоорганізаційних змін, що особливо стосується організаційної структури.

**Раціональність** – процес використання розуму для підтримки вибору цілей, визначення альтернативних способів їх досягнення, формування та здійснення рішень.

Встановлені такі типи раціонального вибору:

– технічна раціональність – розглядаються альтернативні напрямки дій на основі їх потенціалу, що полегшує ефективне вирішення проблем, причому такі обмеження як вартість, політична здійсненність альтернатив можуть не розглядатися;

– економічна раціональність – основним критерієм вибору є показники економічної ефективності;

– юридична раціональність – оцінюється ступінь, з яким альтернативні рішення узгоджені з законами суспільства.

– соціальна раціональність – альтернативні рішення порівнюються у відповідності з їх внеском у підтримку чи покращення існуючих соціальних інститутів;

– контекстуальна раціональність – оцінюються компроміси, що пов'язані з підвищенням уваги до одного кола проблем при порівняльному ігноруванні інших проблем;

– ігрова раціональність – увага акцентується на поведінці егоїстичних осіб або груп, які прагнуть до індивідуальних цілей, відносно інших осіб або груп, які сприймаються як конкуренти; вивчаються розумні пояснення утворення коаліцій чи розвиток спільних спонукальних мотивів;

– обмежена раціональність – здатність людей приймати рішення, раціональність яких завжди буде обмеженою у зв'язку з наявністю суб'єктивних факторів у процесі прийняття рішень;

– раціональність процесу – розглядається вибір із альтернативних процесів прийняття рішень, а не вибір самих рішень (планів);

– раціональність «здорового глузду» – особа, що приймає рішення, не довіряє техніці чи стандартам емпіричного дослідження; обґрунтованість рішення спирається на минулий досвід і причинний емпіризм;

– метараціональність – пов'язана з вибором альтернативних раціональностей – технічних, економічних, юридичних і т.д. – у відповідності з тим, яка з них є найкращою в частковому контексті.

**Ревізія маркетингу** – це комплексне, системне, неупереджене і регулярне дослідження маркетингового середовища підприємства (або організаційної одиниці), її завдань, стратегій і оперативної діяльності з метою виявлення виникаючих проблем і видачі рекомендацій щодо плану дій по вдосконаленню маркетингової діяльності цього підприємства.

**Регулярне стратегічне управління** – є подальшим логічним розвитком стратегічного планування і складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: аналізу і планування стратегії і реалізації стратегії. Суть полягає в управлінні



стратегічними можливостями підприємства. На сьогоднішній день цей вид управління найбільш глибоко і повно розроблено в методологічному плані.

**Реінжиніринг** – дія, що передбачає повне перепроєктування існуючого бізнесу.

**Реструктуризація** – це спосіб зміцнення підприємств і пристосування їх до динамічних умов ринку.

**Ресурс знань** – сума наукової, технічної та ринкової інформації, що впливає на конкурентоспроможність товарів і послуг, яка зосереджена в академічних університетах, державних галузевих науково-дослідних інститутах, приватних дослідницьких лабораторіях, банках даних про дослідження ринку та інших джерелах.

**Ресурсна концепція** – потенціал підприємства розглядається як система ресурсів, що вступають у взаємодію й обумовлюють досягнуті результати. Блок ресурсів, незважаючи на нібито однозначність їхнього трактування, в економічній літературі представляється різним набором модулів. Найбільшого поширення одержала концепція виділення в сукупності ресурсів наступних елементів: технічні ресурси; технологічні ресурси; кадрові ресурси; просторові ресурси; організаційні ресурси; фінансові ресурси.

**Ресурсна стратегія** – це узагальнена модель дій підприємства, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.

**Ресурсний потенціал** – це сукупність ресурсів, що є у розпорядженні підприємства, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку. Він характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і включає в себе не тільки сформовану систему ресурсів, а й нові альтернативні ресурси та їхні джерела.

**Ринкова сила** – співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретного підприємства й ціни пріоритетного конкурента. Для оцінки

«ринкової сили» використовують дані, які отримані при дослідженні іміджу марки (цінність, яка сприймається ринком, і еластичність за ціною).

**Ринкові лідери** – це ті підприємства, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту.

**Розвиток соціально-економічної системи** – це незворотні, закономірні, спрямовані на розв’язання протиріч між системою та зовнішнім середовищем (або всередині системи), кількісні, структурні та якісні зміни, що відповідають встановленій меті та призводять до досягнення якісно нового, позитивного, стійкого стану (властивості) системи та отримання соціально-економічного ефекту. А сам процес розвитку соціально-економічної системи являє собою постійно змінюваний ланцюг станів, зміни яких спричинені впливами різної природи і сили. Це процес динамічної зміни глобальних цілей системи, які зумовлюють життєдіяльність СЕС протягом досить тривалого історичного періоду. У зв’язку з цим у рамках управління розвитком підприємства доцільно говорити тільки про стратегічний його контур.

**Розподіл ресурсів** – передбачає розподіл таких обмежених ресурсів, як фонди, технологічний досвід і дефіцитні управлінські таланти.

## С

**Сегментація за вигодами** – може здійснюватися на основі вигод, на які претендують потенційні клієнти.

**Сегментація ринку** – це процес поділу ринку, тобто поділ клієнтів підприємства на певні групи, які мають однакові потреби. Об’єкт – всі напрями діяльності в їх сукупності. Мета – поділ цих напрямів на однорідні групи, які характеризуються: однаковою технічною концепцією, однаковими технологіями, однаковими ринками, однаковими конкурентами. Призначення – встановлення можливостей створення або придбання нових напрямів діяльності, потреби розвитку або відмови від поточних напрямів діяльності. Існують різні способи ідентифікації цільових груп споживачів. Більшість

дослідників вважають, що сегментацію здебільшого здійснюють у два етапи: макросегментацію і мікросегментацію.

**Середовище підприємства** – це сукупність факторів, що характеризують стан підприємства і впливають на здійснення нею господарської діяльності та процес досягнення її цілей. Воно поділяється на внутрішнє та зовнішнє.

**Сила** – те, в чому підприємство має успіх, відмінні риси, які підсилюють конкурентоспроможність і дають переваги на ринку.

**Сильна позиція** – означає спроможність підприємства формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій підприємства-лідера.

**Сильні сторони** – це внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурси, що можуть зумовити переваги, які підприємство використовує в конкурентній боротьбі та прагне максимально зміцнити свої позиції на ринку. З сильних сторін найважливішими вважають ті, які забезпечують підприємству істотне випередження конкурентів.

**Синергізм** – це посилення зв'язку між елементами системи. В економічних системах ефект синергізму часто називають ефектом « $2 + 2 = 5$ », оскільки доходи від спільного використання ресурсів перевищують суму доходів від використання тих же ресурсів по окремоті. На практиці в більшості компаній існує ефект масштабу, що полягає в тім, що велике виробництво з визначеним обсягом продажу має більш низькі витрати, чим декілька дрібних, що мають у сукупності той же обсяг продажів. Основне джерело синергізму – використання одних і тих самих виробничих потужностей і видів ресурсів виробничої системи, а також створення для всіх СЗГ єдиної виробничої і соціальної інфраструктури.

**Синергізм менеджменту** – прямо не пов'язаний з його джерелами, однак здатний вплинути на ефективність функціонування підприємства в цілому.

**Синергізм продажів** – для декількох товарів використовуються одні і ті ж самі канали розподілу; управління процесом продажів відбувається з єдиного центру або використовуються одні складські приміщення. Якщо весь

асортимент продукції складається з взаємозалежних товарів, то вони реалізуються спільно, що підвищує ефективність роботи торговельного персоналу. Загальна реклама, стимулювання збуту, добра репутація – все це здатне привести до збільшення доходу, отриманого на одиницю вкладених витрат.

**Синергія** – різниця між ефектом від спільної діяльності всіх частин підприємства та сумою ефектів їх діяльності.

**Системний підхід створення потенціалу підприємства** – є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу – товару або послуги: що робити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у які терміни, за якою ціною? Параметри виходу повинні бути конкурентоспроможними. Потім визначаються параметри входу: які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів?

Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни й інфраструктури даного регіону). Зворотний комунікаційний зв'язок між постачальниками (входом), клієнтами (виходом), зовнішнім оточенням і потенціалом підприємства необхідний для адаптації потенціалу як системи до зміни вимог клієнтів до продукції, параметрів ринку, появи організаційно-технічних новинок.

Для забезпечення високої якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) спочатку необхідно забезпечити високу якість ресурсів і інформації на вході, а потім високу якість реалізації процесу та взаємодії з зовнішнім середовищем. Якщо, наприклад, якість «входу» при формуванні потенціалу підприємства задовільна, то на якому б високому рівні не здійснювалася реалізація внутрішніх бізнес-процесів, якість «виходу» теж

буде задовільною. Якщо якість «входу» відмінна, а якість взаємодії елементів потенціалу за допомогою реалізації бізнес-процесів задовільна, то і якість «виходу» буде задовільною, тобто оцінка якості «виходу» дорівнює нижчій оцінці попередніх елементів. При цьому спочатку формулюються вимоги до «виходу» системи, потім – до «входу» і зовнішнього середовища і тільки потім – до реалізації внутрішніх бізнес-процесів.

**Системність** – найважливіший принцип планування, що являє собою вимогу взаємоув'язування трьох складових: характеристик підприємства як об'єкта планування; характеристик видів діяльності; інструментів забезпечення внутрішніх зв'язків і взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем.

**Ситуаційний підхід створення потенціалу підприємства** – заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації підприємства до умов конкретної ситуації.

**Сканування** – упорядкований поелементний перегляд простору або об'єкта середовища, що передбачає непостійний перегляд зовнішнього середовища підприємства в розрізі кожного елемента і забезпечення ретроспективною інформацією.

**Складники маркетингової стратегії:** створення системи маркетингової інформації; оптимізація ціноутворення; робота з товаром; організація системи збуту; використання просування.

**Слабкі сторони** – це види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре або ресурси, складові потенціалу, що неправильно використовуються. Слабкі сторони мають перебувати під постійним контролем керівництва з метою їх усунення.

**Слабкість** – відсутність чогось важливого у функціонуванні підприємства, те, що йому не вдається в порівнянні з іншими та не дає використовувати наявні можливості зовнішнього середовища.

**Соціально-демографічна чи описова сегментація** – може здійснюватися на основі соціально-демографічних характеристик споживачів.

**Соціально-економічна система** – сукупність ресурсів та економічних суб'єктів (підприємств, організацій, фірм, їх окремих структурних одиниць (філій, дочірніх підприємств), а також різноманітних інтеграційних та галузевих об'єднань (асоціацій, концернів, корпорацій, холдингів тощо), які утворюють єдине ціле (соціально-економічну структуру), взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою у сфері виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг, що потрібні у зовнішньому середовищі. З одного боку, соціально-економічна система (СЕС) за своєю природою відноситься до класу відкритих систем, тобто припускає для свого існування обмін ресурсами, інформацією з зовнішнім середовищем (метаболізм), з іншого – ця система характеризується внутрішньою структуризацією і самоорганізацією, заснованою на підтримці у визначених рамках значень основних системоутворюючих факторів.

**Соціально-культурна сегментація** – може здійснюватися на основі визначення стилю життя споживачів.

**Спеціалізований ринок** – дає багато можливостей для отримання конкурентних переваг, і ці конкурентні переваги будуть мати велике значення. На такому ринку ринкова частка не відіграє вирішальної ролі, найбільше значення має ринкова частка на певному сегменті (ніші) цього ринку, навіть якщо він невеликий за розміром. Найвищу рентабельність на такому ринку визначає рівень диференціації та спеціалізації підприємства, її вміння виявити і задовольнити специфічні потреби певного вузького кола споживачів.

**Споживча цінність товару** – це його здатність задовольняти конкретну потребу відповідної групи споживачів (споживчого сегмента).

**Споріднені галузі** – це галузі, в яких підприємства можуть здійснювати взаємодію між собою в процесі формування ланцюжка цінностей, а також галузі, що мають справу з комплементарними (взаємодоповнюючими) технологіями. Єдність цих галузей створює кластер, який дає можливість забезпечувати інновації та модернізації на основі тісних ділових взаємозв'язків.

**Способи вимірювання синергетичного ефекту** – це оцінка скорочення витрат у випадку спільного ведення операцій при даному рівні доходу та оцінка збільшення прибутку при даному рівні інвестицій.

**Способи отримання стратегічної інформації** – це сканування (пошук вже сформованої, тобто ретроспективної інформації), моніторинг (відстеження поточної інформації, яка з'являється) та прогнозування (створення інформації про майбутній стан середовища).

**Спостереження** – це метод отримання первинної інформації про конкретний об'єкт шляхом дослідження вибраних груп людей, дій і ситуацій.

**Сприятлива позиція** – означає, що підприємство має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають підприємства, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що підприємство займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення.

**Спрямованість логістичної стратегії** – процес переміщення матеріального потоку з мінімальними витратами.

**Стала конкурентна позиція** – можливість підтримувати намічену конкурентну позицію на ринку, забезпечувати стабільно високий рівень конкурентоспроможності й ефективно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища, на які підприємство не може впливати.

**Стратегії багатонаціональної диверсифікації** – використання цього виду стратегій має на меті максимізацію використання ресурсів для забезпечення конкурентних переваг у кожній сфері діяльності й на кожному національному ринку.

**Стратегії відновлення та економії** – стратегії є застосовними для ситуацій, коли керівництву підприємства, в якого показники діяльності погіршуються, потрібно змінити становище на ринку на краще.

**Стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі** – диверсифікація проводиться між непрофільними підприємствами, фірмами, що пропонують

можливості для одержання швидкої фінансової віддачі, тобто швидкого досягнення фінансових цілей.

**Стратегії диверсифікованого зростання** – стратегія, яка реалізується у тому випадку, коли підприємство не може розвиватися на певному ринку з конкретним продуктом в межах галузі. До стратегій диверсифікованого зростання належать стратегії центрированої, горизонтальної та конгломеративної диверсифікації.

**Стратегії інтегрованого зростання** – стратегія, яку здійснюють підприємства, що перебувають у сильному бізнесі.

**Стратегії підтримки підприємств, що працюють у ринкових умовах** – спрямовано на підтримку основної діяльності. Стратегії, як правило, базуються на такому: захист частки ринку; підтримка виробничого потенціалу підприємства; модифікація продукції.

**Стратегії реструктуризації** – передбачають місце, зміст, порядок і методологію процесу перетворення підприємства на прибуткове. Стратегії реструктуризації здійснюються за рахунок: скорочення витрат; освоєння нових видів діяльності та ринків; коротко- і довгострокової реструктуризації (у тому числі й за рахунок переорієнтації).

**Стратегії скорочення діяльності** – містять у собі: скорочення частки ринку; організований відступ; «збирання врожаю».

**Стратегії наступу** – це сукупність дій, спрямованих на подолання переваг конкурентів, протиставлення сильним сторонам конкурентів, використання слабких сторін конкурентів, одночасний наступ на кількох напрямках, захоплення вільного простору, партизанська війна та випереджувальні удари.

**Стратегічна бізнес-одиниця** – напрям діяльності підприємства з власного місією, цілями та, як наслідок, стратегією.

**Стратегічна гнучкість підприємства** – це здатність підприємства своєчасно та адекватно реагувати на зміни й відхилення від стратегічного курсу, що реалізується через комплекс відповідних заходів, націлених на



формування конкурентної позиції підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Також це здатність підприємства використовувати сприятливі стратегічні несподіванки з метою посилення своїх конкурентних позицій та протидіяти можливим загрозам.

Внутрішня стратегічна гнучкість підприємства – це здатність підприємства своєчасно мобілізувати його внутрішній потенціал з урахуванням взаємної підтримки й взаємозв'язку між стратегічними зонами господарювання з метою використання можливостей внутрішнього й зовнішнього середовищ та послаблення факторів несприятливого характеру.

Зовнішня стратегічна гнучкість підприємства – це здатність підприємства оптимізувати бізнес-портфель та взаємозв'язки між окремими стратегічними зонами господарювання з метою забезпечення своєчасної та адекватної реакції на можливі зміни й відхилення у зовнішньому середовищі, а також розробляти комплекс відповідних заходів, націлених на формування конкурентної позиції підприємства та підвищення його конкурентоспроможності у коротко- та довгостроковій перспективі.

**Стратегічна зона господарювання** – окремий сегмент зовнішнього оточення, на який підприємство має чи бажає одержати вихід. СЗГ визначають наступні фактори: майбутня потреба ринку; технологія, за допомогою якої буде задовольнятися ця потреба; покупці, у яких будуть ці потреби; географічний регіон, у якому будуть знаходитися покупці.

Вибір СЗГ пов'язаний з місією підприємства. Місія може реалізовуватися як в одній, так і в декількох СЗГ.

**Стратегічна позиція** – це стартовий граничний стан системи для досягнення стратегічних цілей.

**Стратегічне бачення** – це перспективний погляд на напрямки розвитку діяльності підприємства, базова концепція того, що підприємство намагається зробити і чого досягти. погляди керівництва і менеджерів підприємства на те, чим буде займатися останнє, і складають стратегічне бачення. Воно «малює» картину того, «чим є підприємство, чим вона займається і чого вона має намір

досягти». Для відповіді на ці питання менеджер повинен чітко уявляти собі характер діяльності підприємства в поточний період і в майбутньому, а так само продумати можливі потреби компанії на 5–10 років наперед. При цьому стратегічне бачення необхідне керівництву підприємства, щоб зняти всі сумніви щодо довгострокових перспектив розвитку. Добре продумане стратегічне бачення: готує підприємство до майбутнього; встановлює довгострокові напрямки розвитку; визначає намір підприємства посісти конкретні ділові позиції.

**Стратегічне планування** – це вид управлінської діяльності, пов'язаний з розробкою стратегій на основі набору дій і рішень (що приймаються керівництвом), спрямованих на досягнення цілей підприємства. Стратегічне планування виступає, з одного боку, як функція стратегічного менеджменту, а з іншого боку – як процес проектування ймовірного або логічного майбутнього підприємства з урахуванням швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі. У процесі стратегічного планування вирішуються такі основні завдання: адаптація до зовнішнього середовища; розподіл ресурсів; внутрішня координація; організація стратегічного. Стратегічне планування – якісно-кількісне планування, що здійснюється на основі передбачення змін. Стратегічне планування носить альтернативний характер (припускає альтернативність для досягнення довгострокових цілей), передбачає розробку альтернативних версій розвитку майбутнього підприємства.

**Стратегічне планування маркетингу** – управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, її потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу.

**Стратегічне рішення** – результат творчого процесу щодо пошуку напрямів і способів розв'язання виробничо-господарської ситуації, який орієнтується на перспективу, є підґрунтям для прийняття оперативних управлінських рішень та має суттєві довгострокові наслідки для підприємства.

**Стратегічне управління** – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями підприємства, його

потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість підприємству добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей. Також це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між підприємством (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

**Стратегічне управління у реальному масштабі часу** – вид управління, який забезпечує вирішення стратегічних завдань, які несподівано виникають і характеризується переходом від фокусування на плануванні стратегії до розробки механізмів адаптації підприємства. Він характерний для галузей, у яких частота і непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі вимагають негайної реакції. За таких умов підприємство змушено одночасно уточнювати стратегію і вирішувати нові стратегічні завдання, що виникають.

**Стратегічний** – той, що стосується стратегії; найважливіший, першочерговий для досягнення генеральних цілей на якомусь етапі.

**Стратегічний аналіз** – комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на конкурентний стан підприємства в перспективі, а також на можливості досягнення його стратегічних цілей.

**Стратегічний баланс** – це певне поєднання факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

**Стратегічний контроль** – спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація сприяє досягненню цілей підприємства і значно менше оцінює правильність виконання стратегічного плану чи окремих його етапів. За результатами стратегічного контролю здійснюється, у випадку необхідності, коригування цілей підприємства та напряму їх досягнення.

**Стратегічний маркетинг** – це постійний і систематичний аналіз потреб ринку, що виводить на розробку ефективних товарів, призначених для конкретних груп покупців, які мають особливі властивості, що відрізняють їх від товарів-конкурентів і таким чином створюють виробнику стійку конкурентну перевагу.

**Стратегічний менеджмент** – забезпечує підприємство: методами координації й інтегрування видів діяльності, які можуть бути диверсифіковані; засобом передбачення й адаптації до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі; необхідним зв'язком між розробкою і реалізацією стратегії. Стратегічний менеджмент підприємства – система, що складається з трьох елементів – стратегії підприємства, організаційної культури і організаційної структури.

**Стратегічний набір** – система стратегій різного типу, що формулюються й розробляються підприємством на визначений відрізок часу з урахуванням специфіки функціонування та розвитку цього підприємства для досягнення поставлених цілей. Наявність у формулюванні «стратегічного набору» такої категорії, як час, указує на одну з найважливіших характеристик останнього – реактивність. Звідси випливає, що саме «стратегічний набір» є конкретним адаптером до динамічного ринкового середовища, до нових ситуацій і несподіванок, котрі постійно виникають.

**Стратегічний план** – чітко окреслений документ, що має свою структуру та зміст. Розробляється цей документ у кожному підприємстві і має чітку спрямованість.

**Стратегічний потенціал підприємства** – це можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства, джерел їх поповнення, зв'язків, можливостей і управлінських здібностей, спрямованих на забезпечення його розвитку шляхом реалізації відповідної стратегії. Стратегічний потенціал наділений всіма рисами, які притаманні будь-якій системі, а саме: цілісністю; цілеспрямованістю та складністю; взаємозамінністю та альтернативністю його

елементів, взаємозв'язок між ними; самовідтворюваністю та гнучкістю; комунікативністю; ієрархічністю.

**Стратегічний ресурс** – ресурс, який надає можливості для досягнення стратегічних цілей. До стратегічних відносяться ті види ресурсів, обсяги та структура яких можуть бути істотно змінені лише шляхом прийняття та реалізації відповідних стратегічних рішень.

**Стратегічний розвиток підприємства** – безперервний процес переходу в новий кількісно-якісний стан, в якому одна стратегічна зміна викликає необхідність інших змін.

**Стратегічний центр господарювання** – це внутрішній організаційний підрозділ, що відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства і за кінцевий результат діяльності.

**Стратегічний чинник конкурентної переваги** – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища підприємства, за яким вона може випередити конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими підприємствами.

**Стратегічні альянси** – угоди про співробітництво між підприємствами, що йдуть далі за звичайні торгові операції, але не доводять справу до злиття підприємств. Альянс передбачає проведення сумісних досліджень, обмін технологіями, сумісне використання виробничих потужностей, просування на ринок продукції один одного або об'єднання зусиль щодо виробництва компонентів або збирання кінцевої продукції. Стратегічні альянси є для підприємств однієї й тієї ж галузі, але розташовані в різних країнах, засобом конкурентної боротьби на світовому ринку при умові зберігання їх незалежності.

**Стратегічні інновації** – це створення стратегій зростання, нових типів продукції, послуги або бізнес-моделей, які змінюють правила гри на ринку і генерують значну вартість для споживачів і підприємств.

**Стратегічні цілі** – цілі, які спрямовано на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Вони належать до конкурентоспроможності підприємства, фірми та мають спрямованість: на забезпечення більш високих темпів зростання, ніж у середньому в галузі; збільшення частки ринку; поліпшення якості продукції та наданих послуг, порівняно з конкурентами; досягнення низького рівня витрат; поліпшення репутації підприємства; на проникнення на закордонні ринки та ін. встановлюються на тривалий період (від 3-х до 5–10 років), важливим моментом розробки стратегічних цілей є орієнтація на потреби клієнтів, яка визначає успіх підприємства у конкурентній боротьбі.

**Стратегія** – довгостроковий, перспективний, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, який стосується сфери його діяльності, системи внутрішніх зв'язків, а також розвитку відносно зовнішнього середовища та ін., що приводить підприємство до цілей.

**Стратегія «збирання врожаю»** – стратегія припускає відмову від стратегічних цілей та орієнтування на якнайшвидше досягнення фінансових цілей. Звичайною є ситуація, коли в період скорочення конкретного виду діяльності до нульового рівня підприємство прагне одержання максимально можливого доходу.

**Стратегія агрегування** – ефективна в умовах нерозвинутих ринків, коли попит незадоволений на основні товари та послуги. Споживачі намагаються отримати функціональні вигоди за максимально низькими цінами.

**Стратегія адаптації** – передбачає використання послідовником продукту лідера як основи для його вдосконалення або пристосування до певного ринку збуту. Дуже часто стратегія адаптації є базовою для переходу послідовника в ранг членджера.

**Стратегія вертикальної інтеграції** – означає об'єднання зусиль виробника з постачальником ресурсів та посередником, наприклад, франчайзингові системи.

**Стратегія вибору та розвитку технологій** – визначає вибір типів технологій, розрахунки потреб у потужностях, рівень їх конкурентоспроможності, шляхи їх розвитку та удосконалення.

**Стратегія виробництва** – план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки загальної стратегії і досягнення виробничих цілей та місії підприємства.

**Стратегія виходу за межі ніші** – застосовується тоді, коли темпи росту підприємства-нішера випереджують темпи росту ніші. Виникає можливість і необхідність виходити в інші сфери бізнесу, використовуючи стратегії росту та диверсифікації. При цьому зовсім не обов'язково залишити діяльність у даній ніші. Нішу не слід залишати доти, доки вона є прибутковою.

**Стратегія відступу** – як різновид стратегій захисту позицій ринкового лідера використовується в тому разі, коли лідер усвідомлює неможливість захисту всіх своїх продуктово-ринкових позицій у результаті виснажливої конкурентної боротьби. Стратегічний відступ не завжди означає відмову ринкового лідера від того чи іншого виду бізнесу. Це може бути тимчасовим послабленням маркетингової активності.

**Стратегія входження в нову галузь** – може здійснюватися шляхом поглинання підприємства, що вже існує; шляхом завоювання галузевого ринку «з нуля»; за допомогою створення спільного підприємства.

**Стратегія глибокого проникнення на ринок** – спрямована на розширення збуту існуючого продукту існуючим покупцям на наявному ринку. Її особливість: продукт не змінюється, і пошук принципово нових покупців не здійснюється.

**Стратегія глобалізації** – стратегія підприємства, що характеризується виходом на так звані «загальні ринки», тобто ринки інших регіонів, держав.

**Стратегія горизонтальної диверсифікації** – стратегія, що передбачає зростання на існуючому ринку завдяки новій продукції, яка вимагає нової технології замість використаної.

**Стратегія горизонтальної інтеграції** – означає об'єднання зусиль виробника з конкурентом. Прикладом горизонтальної інтеграції є об'єднання підприємств або придбання у власність частини іншого підприємства.

**Стратегія диверсифікації** – загальному значенні розуміють деякий план проникнення в нові сфери діяльності. Виділяють такі основні стратегії диверсифікації: стратегії входження в нову галузь; стратегії диверсифікації в родинні галузі; стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі; стратегії реструктуризації, відновлення та економії; стратегії багатонаціональної диверсифікації.

**Стратегія диверсифікації в родинні галузі** – диверсифікація проводиться між спорідненими підприємствами, фірмами, що мають споріднене виробництво й переслідують подібні стратегічні цілі.

**Стратегія диференційованого маркетингу** – передбачає орієнтацію одночасно на декілька різних сегментів ринку, сукупність яких складає цільовий ринок. Для кожного із сегментів розробляється окремий маркетинг-мікс, який враховує специфіку споживацьких запитів. Ця стратегія дозволяє збільшити обсяги продажу і прибутків у порівнянні з недиференційованим маркетингом, але ускладнює організацію виробництва і збуту, збільшує витрати на виробництво і маркетинг. Вона застосовується в основному на великих сегментах ринку. Її застосування кількома товаровиробниками на одному ринку значно загострює конкуренцію і може значно зменшити його привабливість.

**Стратегія досліджень і розробок** – визначає вибір ключових напрямків розробки нових продуктів і послуг, стратегічні альянси по спільних розробках, цільові показники нових продуктів та їх життєві цикли.

**Стратегія збереження частки ринку** – стратегія при якій підприємство приймає рішення за будь-яких обставин зберегти свою частку ринку, зміцнюючи власну позицію, наприклад, за рахунок розподілу ринку на сегменти відповідно до обраного критерію.



**Стратегія зворотної інтеграції** – означає об'єднання зусиль виробника з постачальником ресурсів. Наприклад, укладання довгострокових угод з постачальниками.

**Стратегія зниження якості** – застосування пов'язане із необхідністю зниження витрат та собівартості продукції. Застосовуючи цю стратегію, підприємство сподівається, що споживачі нескоро помітять відмінності в якості. Спершу воно так і є, але дуже скоро підприємство втрачає і імідж і споживачів.

**Стратегія зростання** – передбачає зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників підприємства. Стратегії зростання сучасного підприємства, що функціонує в ринкових умовах, як правило, забезпечуються кількома шляхами: експансією; диверсифікацією (концентричною та за принципом створення конгломерату); інтеграцією (вертикальною та горизонтальною); диференціацією ринку; глобалізацією діяльності.

**Стратегія імітації** – полягає в наслідуванні окремих елементів стратегії лідера, але з унесенням певних відмінностей в упаковку, товарну марку, рекламу, цінову політику.

**Стратегія інтеграції** – застосовується, коли темпи росту ніші випереджають темпи росту нішера, тобто підприємство-нішер вже не в змозі задовольнити зростаючі потреби ніші за рахунок використання власних можливостей. В цьому разі, ще маючи привілеї позиції нішера, підприємство повинна проаналізувати можливість використання різновидів стратегії інтеграції.

**Стратегія компіляції** – означає використання різновидів маркетингової стратегії ринкового лідера в повному обсязі (в аспекті товарної, цінової, збутової та рекламної діяльності). Дуже часто стратегія компіляції супроводжується навіть використанням товарної марки та товарного знаку підприємства-лідера, особливо в тих країнах, де немає законодавчого захисту елементів іміджу.

**Стратегія конгломеративної диверсифікації** – стратегія, що передбачає розширення виробництва нових продуктів, які технологічно не пов'язані з тими, що виробляються, і реалізуються на нових ринках.

**Стратегія конкуренції** – полягає у визначенні ступеня впливу конкуренції та виборі напрямку по ослабленню конкурентного впливу, посиленню впливу свого підприємства, мінімізації впливу конкуренції, вивченні досвіду.

**Стратегія концентричної диверсифікації** – передбачає виробництво нових товарів, які за технологічними особливостями пов'язані з існуючими товарами. Наприклад, підприємство, що виробляє меблі починає виготовляти різноманітну фурнітуру до них.

**Стратегія концентрованого зростання** – стратегія проникнення на ринок (підприємство на існуючому ринку з певним продуктом прагне завоювати кращі позиції), розвиток ринку (підприємство з певним продуктом виходить на новий ринок), розвиток товару (підприємство з новим продуктом виходить на освоєний ринок).

**Стратегія концентрованого маркетингу** – передбачає концентрацію зусиль підприємства на одному вибіркового сегменті ринку. Застосовується в основному невеликими або обмеженими в ресурсах підприємствами. Дозволяє досягти більш сильних, ніж у конкурентів, ринкових позицій, через краще знання потреб і запитів споживачів і застосування більш ефективних способів їх задоволення (за рахунок спеціалізації виробництва і збуту). Окрім того, це дозволяє створити і підтримувати певний позитивний імідж.

**Стратегія лідерства в мінімізації витрат** – стратегія, спрямована на створення конкурентних переваг за рахунок низьких витрат на найважливіші елементи товару або послуги і, відповідно, більш низької собівартості порівняно з конкурентами.

**Стратегія лідерства в ніші** – використовується у тому випадку, коли і ніша, і нішер мають тенденцію до прискореного зростання. Тобто ринкові

можливості ніші розширюються, і підприємство має внутрішні можливості для їх задоволення – вона має всі підстави, щоб стати лідером у ніші.

**Стратегія ліквідації** – граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення. За умови виникнення такої ситуації підприємство протягом короткого періоду ліквідує окремі господарські підрозділи, тому що має потребу в перегрупованні сил для забезпечення зростання ефективності своєї діяльності, або відмовляється від деяких напрямків своєї діяльності. Стратегія ліквідації здійснюється: шляхом санації; через виконання процедури банкрутства; шляхом закриття підприємства.

**Стратегія логістичного аутсорсингу** – підприємство, фірма, компанія повинні зосередитися на розвитку так званих ключових компетенцій (своїх сильних аспектів) і максимально можливо позбутися від непрофільних активів. Останнього може бути досягнуто за рахунок: оптимізації кількості та структури логістичних посередників і функцій, що закріплюються за ними; реалізації принципу «робити або купувати»; оптимізації вибору джерел зовнішніх «ресурсів»; використання інвестицій та інновацій постачальників; оптимізації дислокації потужностей і об'єктів інфраструктури логістичної системи; зосередження підприємства на своїх ключових компетенціях та ін.

**Стратегія маркетингу** – раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг.

**Стратегія маркетингу на сучасному підприємстві** – складається з наступних етапів: аналіз співвідношення «споживач – товар»; визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку; створення стратегій «маркетинг-мікс»; виконання й контроль.

**Стратегія матеріально-технічного забезпечення** – діяльність, спрямована на оптимальний розподіл і забезпечення необхідної швидкості матеріальних потоків. «Стратегічний набір» стратегії матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) формується на підприємстві та, по суті, складається з таких

стратегій підтримки, як централізоване і децентралізоване забезпечення (постачання), пошук і використання нових зовнішніх джерел сировини, матеріалів і напівфабрикатів, заміна використовуваних у технології матеріалів на більш прогресивні й дешеві (за необхідності) та ін. Забезпечення підприємства необхідними ресурсами для одержання продукту необхідної якості, змісту й дизайну на сьогоднішні є одним із важко вирішуваних стратегічних завдань. Кожне окремо взяте підприємство намагається розробити прийнятну стратегію МТЗ з урахуванням ринкових вимог і обмежень.

**Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат** – мінімізувати загальні логістичні витрати, гарантуючи при цьому прийнятний рівень обслуговування споживачів. Зазначене може бути досягнуте за рахунок оптимізації: операційних логістичних витрат у конкретних логістичних функціях; логістичних рішень в окремих функціональних галузях та (або) логістичних функцій за критерієм мінімуму логістичних витрат; рівня запасів у логістичній системі; процесу «складування – транспортування» і т. ін.

**Стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру** – реалізується шляхом: оптимізації дислокації об'єктів інфраструктури логістичної системи; оптимізації конфігурації логістичних каналів або ланцюгів; реалізації технологій логістичного аутсорсингу (використання логістичних посередників у транспортуванні, експедиціонуванні, складуванні, вантажопереробленні); розширення форм прямої доставки товарів клієнтам, минаючи проміжне складування та зберігання; використання складів загального користування та ін.

**Стратегія наслідування лідера** – передбачає встановлення ціни на рівні підприємства-лідера для отримання «справедливого» прибутку на вкладений капітал. Але за умови невдалої ринкової стратегії лідером існують певні ризики.

**Стратегія науково-дослідних і проєктно-конструкторських розробок** – це план дій підприємства зі створення й подальшого використання новацій

або інновацій. Ця стратегія взагалі й забезпечує стабільну життєдіяльність і, головне, розвиток будь-якого підприємства.

**Стратегія недиференційованого маркетингу** – підприємство просуває на ринок товар (групу товарів), орієнтований на спільні для більшості споживачів потреби. Ця стратегія передбачає просування на ринку вузького асортименту продукції, що дозволяє економити виробничі і маркетингові (на товарорух, збут, стимулювання збуту тощо) витрати.

**Стратегія оборони і зміцнення** – стратегія стабільності. Її недоліком є відмова підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища від використання нових можливостей і відсутність врахування появи нових погроз. Ця стратегія ефективна лише у разі відносної стабільності зовнішнього середовища.

**Стратегія оптимальних витрат** – споживачі отримують можливість мати за свої гроші більшу цінність за рахунок сполучення виробниками низьких витрат і широкої диференціації продукції.

**Стратегія організованого відступу** – стратегія в якій відступ пов'язано зі скороченням ринкової частки в якомога менший термін із метою одержання прибутку. Ця стратегія, як правило, припускає поступове згортання операцій або ліквідацію бізнесу.

**Стратегія оточення** – це виклик лідеру ринку на всіх фронтах зразу або через короткі проміжки часу. Це агресивна поведінка, яка потребує у атакуючого значних ресурсів.

**Стратегія підтриманні позицій** – застосовується, якщо темпи зростання і ніші, фінішера зменшуються. У цьому разі підприємство немає ані ринкової необхідності розширяти свою діяльність, ані внутрішніх можливостей для розширення. Тому доцільно підтримувати позиції в даній ніші, доки вона не втратить свою ринкову актуальність.

**Стратегія підтримання якості** – означає, що після досягнення підприємством певного рівня якості цей рівень підтримується доти, доки це не стає загрозою для її ринкового становища або не виникає деяка можливість

вдосконалення якості. Таким чином, дана стратегія на відміну від попередньої характеризується безсистемністю.

**Стратегія поліпшення якості логістичного сервісу** – логістика контролює обсяг запасів, час доставки продукції, швидкість реагування на запити споживачів та інші характеристики їхнього обслуговування. Звичайно логістична стратегія гарантує сервіс високої якості й може будуватися на основі надання спеціалізованих послуг або послуг, які виконуються з урахуванням вимог конкретного замовника. Реальні способи реалізації стратегії поліпшення якості логістичного сервісу є такими: сертифікація системи управління якістю відповідно до національних і міжнародних стандартів і процедур, зокрема згідно зі стандартом ISO 9000; формування системи управління якістю логістичного сервісу; розроблення й використання логістичних технологій підтримки функціонального життєвого циклу продукту; поліпшення якості виконання логістичних операцій (транспортування, складування, упакування і т. ін.); створення системи логістичної підтримки сервісу, який надається покупцеві перед купівлею товару та після купівлі й т. ін.

**Стратегія постійного поступового підвищення якості товару** – означає системний підхід до управління якістю і розглядає вдосконалення якості як безперервний процес. За умови відповідності якості товару вимогам споживачів така стратегія забезпечує підприємству стійкі ринкові позиції та підвищення прибутковості. Цієї стратегії дотримуються всі відомі підприємства з високим іміджем.

**Стратегія продажів** – розробляється для збутових підрозділів підприємства, визначаючи для них обсяги і графіки продажів, ціни, знижки, післяпродажне обслуговування та інші фактори, що впливають на збут.

**Стратегія проникнення** – це свого роду інноваційна стратегія, що надає широкі можливості підприємствам, фірмам домагатися належного успіху на ринку.

**Стратегія прямої інтеграції** – означає об'єднання зусиль виробника і торгового посередника. Прикладом прямої інтеграції є наявність у складі

підприємства власної збутової мережі, фірмових магазинів або власних оптових баз.

**Стратегія репозиціонування** – підприємства використовують свої ресурси для виходу на нові ринки, у результаті чого поступово розширюється або змінюється сфера інтересів підприємства.

**Стратегія розвитку ринку** – це орієнтація на нові цільові групи споживачів. Передбачає збут існуючого товару новим покупцям на нових ринках. Її особливість: товар залишається незмінним, але змінюється цільова група, цільовий сегмент. Наприклад, експорт товарів в інші регіони або за межі країни.

**Стратегія розвитку товару** – означає впровадження нового або модифікованого товару існуючим споживачам на наявних сегментах ринку. Її характерна особливість: запропонувати кращий товар існуючим покупцям.

**Стратегія скорочення частки ринку** – стратегія в якій підприємство, фірма, компанія, скорочуючи, приміром, виробництво продукції, цілеспрямовано «зменшує межі» свого ринку. Це виражається у втраті клієнтів, зменшенні території поширення товару і т. ін.

**Стратегія соціальної відповідальності** – визначає принципи поведінки підприємства і її зобов'язання перед державою та суспільством, клієнтами, персоналом компанії, конкурентами, постачальниками.

**Стратегія управління персоналом** – стратегія, що спрямована на формування керованої та керівної підсистем, їхнього доцільного співвідношення з метою підвищення ефективності функціонування підприємства й досягнення генеральної мети. Оскільки керівна й керована підсистеми є елементами такої системи, як підприємство, то між останніми (керованою й керівною підсистемами) повинно бути дотримано якоїсь розумної відповідності в кількісному та якісному аспектах. Чим вищим є ступінь відповідності керівної системи до керованої, то ефективніше здійснюється управління підприємством.

**Стратегія фокусування** – стратегія, що передбачає обслуговування відносно вузького сегмента споживачів, який характеризується особливими потребами. Вона передбачає концентрацію діяльності підприємства на відносно невеликій цільовій групі споживачів, частині товарного асортименту, певному аспекті діяльності.

**Стратегія формування й підтримки іміджу** – ця стратегія, спрямована на створення позитивного іміджу підприємства в суспільній свідомості шляхом її участі в діяльності, спрямованій на соціальний прогрес, підтримку малозабезпечених верств населення, виробництво товарів і послуг, що відповідають заявленим у рекламі характеристикам.

**Стратегія фронтального наступу** – полягає в тому, що челенджер атакує лідера по всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів в цілому. Це дуже складний і небезпечний різновид стратегії, оскільки, як вчить військова стратегічна наука, якщо супротивник має хороші позиції (в нашому випадку це ринковий лідер), то необхідно мати троекратну перевагу сил, або кращі вогняні позиції. Інакше фронтальна атака закінчується поразкою атакуючого.

**Стратегія як зразок** – підход до визначення стратегії, під яким варто розуміти прагнення підприємства наблизитися до цього «еталона». У більшості випадків менеджери при управлінні підприємством за зразок приймають, як правило, процвітаюче підприємство або підприємство, проводять аналіз її виробничо-господарської діяльності і намагаються запозичити її досвід.

**Стратегія як мета управління** – підход до визначення стратегії, при якому може бути визначена як ідеальна модель підприємства в якій реалізується бачення його керівників (власників).

**Стратегія як позиція на ринках** – підход до визначення стратегії, при якому маємо можливість затвердити конкурентну позицію, розширити свою участь на ринках і успішно вести «військові дії» по захопленню нових ринків.

**Стратегія як процес** – підход до визначення стратегії, який дає відповіді на питання: «Яке положення займає підприємство на внутрішньому ринку?»;



«Що представляє із себе підприємство стосовно конкретного сегменту ринку?»; «Чого хоче досягти підприємство і яким бажає бути?»; «Як, коли і де виробляти товари або надавати послуги для досягнення своїх цілей?»

**Стратегія як результат** – підход до визначення стратегії, який пов'язано з ототожненням цілей і стратегії й обумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності.

**Структура стратегічного управління** – полягає у тому, що існує стійкий зворотний зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їхню сукупність.

**Структурний підхід створення потенціалу підприємства** – заснований на його структуризації і визначенні значимості або пріоритетів серед елементів формованого потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

**Сфокусована стратегія диференціації продукції** – спрямовано на забезпечення представників обраного сегмента продуктами, що найбільш повно відповідають їхнім смакам і вимогам. Іншими словами, сфокусовані стратегії націлено на елітних покупців, які бажають одержувати товари високої якості, що володіють особливою унікальністю і престижністю.

**Сфокусована стратегія на низьких витратах** – стратегія орієнтована на вузький сегмент покупців, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва.

## **Т**

**Тактичний чинник конкурентної переваги** – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища підприємства, за яким вона переважає або буде переважати у найближчий період (до року) конкуруючі підприємства.

**Тактичні цілі** – являють собою логічне розгортання стратегічних цілей і встановлюються на більш короткі періоди часу (від одного до 3–5 років);

характеризуються конкретизацією планових завдань, які зазвичай мають кількісний вимір.

**Термін «стратегія»** – походить з грецької мови. Історично він склався та набув визначеного змісту в військовій лексиці, де означав «мистецтво розгортання військ у бою». У словнику іноземних слів стратегія трактується так:

1. Стратегія – це найважливіша частина військового мистецтва. Включає теорію і практику ведення війни, військових кампаній і великих бойових операцій.

2. Стратегія – це мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою». На зорі розвитку державності (згадаємо, наприклад, Рим) «стратегія» визначала планування і втілення в життя політики держави і військовополітичного союзу ряду країн з використанням усіх можливих способів і методів.

**Технічні ресурси** – виробничі потужності, обладнання, матеріали.

**Технологічне середовище** – компонента, аналіз якої дозволяє вчасно побачити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для: виробництва нової продукції; удосконалення продукції, що виробляється; для модернізації технології виготовлення і збуту продукції. Прогрес науки і техніки несе в собі величезні можливості і не менш величезні загрози для виробників. Точками уваги повинні бути: поява інноваційних ідей та темпи технологічних змін; інноваційний потенціал галузі.

**Технологічні ресурси** – способи виготовлення продукції – технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки.

**Технологія** – це існуючі способи виконання зазначених функцій. Цілком можливо, що існує декілька варіантів вирішення проблеми.

**Товар** – це продукт праці, властивості якого задовольняють потребу покупця і який пропонують з метою звернення уваги, придбання, використання або споживання.

**Товарна лінія** (асортиментна група) – це група товарів, яка має схожі споживчі характеристики (подібність функціонування) або призначається для задоволення певної потреби.

**Товарна марка** – це сукупність таких елементів, як ім'я, назва, знак, символ або їх сполучення, які забезпечують ідентифікацію продукції та послуг виробників і посередників.

**Товарний асортимент** – сукупність усіх асортиментних груп товарів, які пропонуються підприємством.

**Тупиковий ринок** – має небагато конкурентних переваг, але, на відміну від об'ємного ринку, ці конкурентні переваги не є важливими. Найвищу рентабельність не забезпечують ні набутий досвід, ні ефект економії на масштабах виробництва, виграють нові підприємства, які використовують новітнє устаткування. Прикладом є металургійна і хімічна промисловість. У тупиковому ринку важко зайняти позицію ринкової ніші або знизити витрати. Стратегічні рішення мають бути спрямовані на поліпшення збутової діяльності.

## У

**Упереджувальні дії** – коли лідер ринку може передбачити прихід конкурентів на ринок і намагається запобігти цьому.

**Управління в умовах стратегічних несподіванок** – умови стратегічних несподіванок характеризуються наступною ситуацією: проблема виникає раптово, всупереч очікуванням; вона ставить нові завдання, що не відповідають минулому досвіду підприємства; неприйняття контрзаходів приводить або до великого фінансового збитку, або до погіршення можливостей одержання прибутку; контрзаходи повинні бути прийняті терміново, але звичайний, існуючий на підприємстві порядок дій цього не дозволяє.

**Управління за «слабкими сигналами»** – сутність цього методу полягає в наступному. Підприємство знаходиться в зовнішньому середовищі. Відповідно до ідеології стратегічного управління вона повинна прагнути

передбачати вплив на неї з боку зовнішнього середовища і намагатися заздалегідь на нього реагувати. Ті проблеми, що чітко проявилися і зрозумілі, у стратегічному управлінні називаються визначеними по сильних сигналах, тобто по достовірним фактичним даним. А ті проблеми, інформація про які не є повною і достовірною, називаються проблемами, визначеними за «слабкими сигналами». За умови високого рівня нестабільності зовнішнього середовища необхідно заздалегідь готувати рішення, тобто тоді, коли з зовнішнього середовища надходять «слабкі сигнали». Якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища знаходиться трохи вище середнього рівня (оцінка за шкалою 3,0–3,5 бали), підприємство може дозволити собі дочекатися більш «сильного сигналу», тому що в нього вистачить часу підготувати рішення до моменту, коли проблема назріє. Але при високому рівні нестабільності, коли ситуація міняється швидко, підприємство може спізнитися з ухваленням раціонального рішення. Для одержання інформації про сильні і слабкі сигнали на підприємстві повинне бути налагоджене спостереження, чуттєве до попереджуючих сигналів. Крім того, повинне бути розроблено позитивне відношення до змін, готовність до прийняття ризикованих рішень. Якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища високий, є об'єктивна необхідність готувати рішення ще тоді, коли з зовнішнього середовища надходять слабкі сигнали (оцінка за шкалою 4,0–5,0 бали).

**Управління розвитком підприємства** – це цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) порівняно з попереднім станом, відповідно до поставлених цілей. Інакше кажучи, управління розвитком підприємств має на меті переміщення системи з одного стану в інший з новими якісними характеристиками.

**Управління стратегічною гнучкістю** – це сукупність специфічних процесів прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління здатністю підприємства своєчасно та адекватно реагувати на зміни та відхилення від стратегічного курсу, визначеного

стратегічними цілями та місією, а також розробку комплексу відповідних заходів, націлених на посилення конкурентної позиції підприємства з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності.

**Управління шляхом ранжування стратегічних завдань** – передбачає виконання наступних заходів: встановлення постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі: ринковими, технологічними, економічними, соціальними, політичними; доведення до вищого керівництва результатів аналізу отриманих тенденцій з оцінкою їхньої важливості для підприємства і терміновості реагування на них на регулярних нарадах і в міру необхідності; розподіл вищим керівництвом спільно зі службою маркетингу всіх завдань, що породжуються тенденціями, на чотири категорії: найбільш термінові і важливі, які потребують негайного розгляду; важливі завдання середньої терміновості, що можуть бути вирішені в межах наступного планового циклу; важливі, але не термінові завдання, що вимагають постійного контролю; завдання, що представляють собою помилкову небезпеку і не заслуговують подальшого розгляду; передача складних завдань для вивчення й ухвалення рішення існуючим підрозділам підприємства або, у разі потреби, різним спеціально створюваним групам; періодичний перегляд і оновлення вищим керівництвом списку проблем і їхньої пріоритетності.

**Управлінський потенціал** – сукупність здібностей і можливостей системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності.

## **Ф**

**Фактори внутрішнього середовища підприємства** – це основні внутрішні змінні підприємства (цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси), які впливають на її діяльність із середини.

**Фактори впливу на підприємство** – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність підприємства і забезпечують певний рівень отриманих результатів. Фактори визначають будь-які процеси, що

здійснюються на підприємстві та поділяються за такими ознаками: рівнем впливу (макроекономічні, мікроекономічні) та за середовищем впливу (фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства).

**Фактори зовнішнього середовища підприємства** – це рушійні сили, що визначають функціонування підприємства у зовнішньому середовищі. Фактори зовнішнього середовища підприємства поділяють на дві групи: прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність підприємства та залежать від цієї діяльності); непрямой дії (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини).

**Фактори конкурентоспроможності** – це ті явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті зміну рівня конкурентоспроможності самого підприємства.

**Фактори макроекономічні** – це чинники, які здійснюють вплив на підприємство на галузевому та державному рівнях. До них належать: законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин тощо.

**Фактори соціальної поведінки** – включають мінливі сприйняття, відносини і права суспільства. Часто саме соціальні фактори створюють найбільші проблеми для підприємств, серед яких, зокрема, можна виділити такі: ставлення соціальних груп до бізнесу і підприємництва та роботи взагалі; рівень прихильності окремих груп населення до основних традиційних культурних цінностей; зміна соціальних установок і культурних цінностей, що впливають на інтереси людей у способі життя, одязі, харчуванні; ставлення людей до освіти та свого способу життя; ставлення людей до екологічних проблем і охорони довкілля; демографічні тенденції (чисельність, розміщення, міграція, вікова структура, народжуваність тощо).

Саме цей компонент найбільш сильно впливає на формування споживчих переваг, від яких залежить спрямованість і величина споживчого попиту, а отже, і можливість підприємства реалізувати свою продукцію.

**Фактори успіху готельних послуг** – група факторів, до якої належать: високий рівень сервісу; фокусування на якості обслуговування певних груп клієнтів; перевага низької ціни (за умови існування можливості отримання більш високого прибутку порівняно з конкурентами); зручність користування послугою і мінімізація часу клієнта; надання безкоштовних додаткових послуг; вигідні програми лояльності, які стимулюють повторні покупки і більш часте користування послугами готелів; зручне місцезнаходження готелю для певних груп клієнтів; наявність необхідних додаткових послуг (конференц-зал, wi-fi, Інтернет, басейн, салон краси, ресторан тощо); унікальний стиль декорування і обслуговування готелю.

**Фактори, що визначають конкурентну силу постачальника** – група факторів, до якої належать: рівень спеціалізованості постачальника; ступінь спеціалізованості покупця в придбанні певних ресурсів; сконцентрованість постачальника на роботі з конкретними клієнтами; важливість для постачальника обсягу продажів; вартість товару, який реалізується; гарантія якості товару; пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачання товару.

**Фактори, що визначають силу клієнтів** – група факторів, до якої належать: географічне розміщення; демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності тощо); соціально-психологічні характеристики (положення в суспільстві, манера поведінки, смаки, звички, традиції тощо); ставлення покупця до продукту.

**Фізичні ресурси** – кількість, якість, доступність і вартість ділянок, води, корисних копалин, лісових ресурсів, джерел електроенергії, рибальських угідь: кліматичні умови та географічне положення країни базування підприємства.

**Філософія підприємства** – визначення цінностей, переконання і принципів, у відповідності до яких підприємство має намір здійснювати свою діяльність.

**Фінансова стратегія** – стратегія, що передбачає формування й ефективне використання фінансових ресурсів для реалізації стратегії підприємства. В загальному вигляді являє собою план фінансового розвитку підприємства. Вона є основою щодо вибору напрямку розвитку з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та ін.

В основі розроблення фінансової стратегії лежить процес балансування матеріальних і фінансових потоків. Саме фінансова стратегія визначає доцільний напрямок фінансової діяльності підприємства, націлює на економію всіх видів витрат і мобілізацію капіталу для підтримки, у першу чергу, маркетингових, виробничих та інших функціональних стратегій. Вона також передбачає оптимальне встановлення відносин із фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком.

Фінансова стратегію покликана визначити доцільну структуру капіталу підприємства та його співвідношення (приміром, загального капіталу підприємства з основним та обіговим капіталами, власного капіталу із залученим капіталом та ін.).

Як приклад, варто навести такі фінансові стратегії: стратегія використання дивідендів; стратегія рефінансування; стратегія розміщення акцій; стратегія кредитування; стратегія розвитку фінансової підсистеми підприємства і т. ін.

Кожна із зазначених стратегій є ключем до вирішення фінансових проблем підприємства, стежиною в джунглях ринку, котра веде до сонячного берега благополуччя.

**Фінансовий зріз внутрішнього середовища підприємства** – включає процеси, що пов'язані з забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів на підприємстві: підтримкою належного рівня ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей тощо.



**Фінансовий потенціал** – характеризує забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами та їх використання.

**Фінансовий стан підприємства** – визначає, яку стратегію обере керівництво на майбутнє. Детальний аналіз фінансового стану допомагає виявити вже наявні і потенційні слабкості підприємства, а також відносне положення підприємства на визначеному сегменті ринку в порівнянні з її конкурентами. Факторами, що дозволяють визначити фінансову силу та слабкість підприємства є: можливість залучення коротко- та довгострокового капіталу; відносини з інвесторами, акціонерами; можливість використання альтернативних фінансових стратегій; ефективний контроль за витратами, можливість їх зниження; система обліку витрат, складання бюджету і планування прибутку.

**Фінансові ресурси** – наявність і достатність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній тощо.

**Фінансові цілі** – припускають підвищення таких показників діяльності підприємства, як обсяг прибутку, віддача від інвестицій, залучення готівки, збільшення розмірів позик і дивідендів.

**Флангова стратегія** – це стратегія, коли лідеру ринку кидають виклик в галузях, які в даний час не є об'єктом конкуренції. Багато підприємств використовують цю альтернативу, щоб знати слабкі місця лідера на його флангах, тому що прямий виклик ризикований. Флангова стратегія передбачає виявлення потреб споживачів, яких лідер може і не помітити.

**Фланговий захист** – означає оборону слабких місць ринкового лідера. Ця стратегія передбачає необхідність приділення особливої уваги тим товарно-ринковим сегментам ринкового лідера, які втрачають свою прибутковість.

**Фокусування** – конкурентна стратегія, яка означає що підприємство має намір стати кращою в сегменті чи групі сегментів. Існує 2 варіанти фокусування: фокус на витратах і фокус на диференціації.

**Фрагментарний ринок** – дає великі можливості для отримання конкурентних переваг, але це – незначні переваги, які не дають змоги отримати

суттєву перевагу над конкурентами. Високу прибутковість не забезпечує ні великий розмір підприємства, ні його ринкова частка. На такому ринку можливе співіснування багатьох невеликих підприємств з різним рівнем рентабельності. Прикладом фрагментарних ринків є сфера послуг – магазини одягу, ресторани, підприємства з ремонту та обслуговування автомобілів тощо. На фрагментарному ринку з метою підвищення рентабельності ефективнішою є стратегія переорієнтації на об'ємний або спеціалізований ринок.

**Функціональний підхід створення потенціалу підприємства** – передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування і т. д.) визначається кілька варіантів формування потенціалу для їхнього виконання та вибирається той з них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат, тобто альтернативний.

Застосування даного підходу, на відміну від орієнтації на «вчорашні» світові стандарти, дозволяє найбільш повно задовольняти нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого.

**Функціональні стратегії** – стратегії окремого функціонального підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу. Розробка функціональних стратегій є необхідним і досить важливим елементом у загальному процесі стратегічного управління. Функціональна стратегія належить конкретному плану управління поточною й основною діяльністю підрозділу, наприклад: НДДКР, виробництва, маркетингу, фінансового та ін. Таким чином, підприємство повинно мати стратегію НДДКР, виробничу стратегію, маркетингову стратегію, фінансову стратегію та ін., тобто на підприємстві розробляється стільки стратегій, скільки воно має основних функціональних напрямків діяльності.

## Ц

**Цілепокладання, визначення цілей** – це функція менеджменту, яка передбачає вираження бажаного перспективного стану підприємства через комплекс кількісних та якісних параметрів.

**Цілі** – конкретний кінцевий стан, до якого в кожний момент часу прагне підприємство.

**Ціль зростання** – передбачає, що підприємство розвиватиметься більш швидкими темпами, ніж галузь загалом (є найпривабливішою, але складною для реалізації).

**Ціль скорочення** – вибирають тоді, коли підприємство з різних причин вимушене розвиватися повільнішими темпами, ніж уся галузь (у деяких випадках мова йде про зменшення своєї частки ринку). Скорочення не завжди пов'язане з кризовими явищами і може вибиратись підприємством після періоду швидкого зростання.

**Ціль стабільність** – передбачає, що підприємство розвиватиметься такими ж темпами, як і галузь загалом (прагнення до збереження своєї частки ринку).

**Цільовий підход щодо визначення потенціалу підприємства** – оцінює відповідність наявного потенціалу рівню поставлених цілей, тобто визначає відповідність величини наявного потенціалу оптимальному, достатньому для досягнення стратегічних цілей.

**Цільовий ринок** – сукупність споживачів, які мають схожі потреби або загальні характеристики, що має обслуговувати підприємство.

## Ч

**Челенджери** – це підприємства, фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки.

**Чинник конкурентної переваги** – це конкретний компонент зовнішнього /внутрішнього середовища підприємства, за яким воно переважає конкуруючі підприємства.

## **Я**

**Якісні дослідження** – передбачають збирання, аналіз та інтерпретацію інформації внаслідок спостереження за діяльністю і висловленими думками людей. Якісні дослідження проводяться зазвичай за допомогою спостереження та методу фокус-групи.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посіб. / Л. Г. Агафонова, О. Є. Агафонова. – Київ, 2002. – 358 с.
2. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудика. – Харьков : ИНЖЭК, 2003. – 184 с.
3. Афанасьев М. В. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьев, Г. О. Селезньова. – Харків : ВД ИНЖЕК, 2007. – 2007с.
4. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посіб. / Балабанова Л. В. – 2-ге вид., випр. і доп. – Київ : Знання, 2005. – 301 с.
5. Бельтюков Е. А. Выбор стратегии развития предприятия : учеб. пособ. / Е. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова. – Одесса : ОНПУ, 2002. – 279 с.
6. Буряк Т. В. Розвиток контрактного управління готельними мережами в Україні [Електронний ресурс] / Т. В. Буряк // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2013\\_1\\_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2013_1_7.pdf), вільний (дата звернення: 21.12.2022). – Назва з екрана.
7. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / В. А. Василенко. – Киев : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
8. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
9. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Харків : АдВА™, 2009. – 436 с.
10. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. – Київ : Вищ. шк., 1995. – 319 с.

11. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – Київ : КНЕУ, 2000. – 360 с.
12. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. для самоств. вивч. дисц. / Т. В. Головка, С. В. Сагова ; за ред. М. В. Кужельного. – Київ : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.
13. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : Алтера, 2008. – 478 с.
14. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія / Л. Д. Завідна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.
15. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2013. – 272 с.
16. Довбня С. Б. Стратегія підприємства : в 2 ч. : навч. посіб. / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – Ч.1. – 71 с.
17. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2009. – 440 с.
18. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» [Електронний ресурс] / С. П. Дунда. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/ppci/2011\\_32/Dunda.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/ppci/2011_32/Dunda.pdf), вільний (дата звернення: 21.12.2022). – Назва з екрана.
19. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] / А. Р. Дунська. – Режим доступу : [http://www.confcontact.com/20101008/5\\_dunska.htm](http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm), вільний (дата звернення: 21.12.2022). – Назва з екрана.
20. Журавльова С. М. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства / С. М. Журавльова, В. Є. Єрмаченко // Молодий вчений. – 2015. – № 5. – С. 138–141.

21. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. для студ. екон. спец. / Л. Д. Забродська. – Харків : Консул, 2004. – 208 с.
22. Завідна Л. Д. Аналіз, проблеми та перспективи розвитку готельного господарства в Україні / Л. Д. Завідна // Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка. – Т. 20. – Вип. 3. – 2015. – С. 91–95.
23. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія / Л. Д. Завідна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.
24. Завідна Л. Д. Методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства готельного бізнесу / А. А. Мазаракі, Л. Д. Завідна // International Scientific Conference The development of International Competitiveness: State, Region, Enterprise : Conference Proceedings, December 16, 2016 ; Lisbon, Portugal : Baltija Publishing. 2016. – P.185–188.
25. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / Ю. Б. Іванов та ін. ; за заг. ред. Ю. Б. Іванова ; ХНЕУ. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 383 с.
26. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія / І. А. Ігнат'єва. – Київ : Знання України, 2005. – 202 с.
27. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко ; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 279 с.
28. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калиніченко // Галицький економічний вісник. – 2010. – №4(29). – С. 106–115.
29. Капліна А. С. Основні проблеми розвитку підприємств готельного господарства / А. С. Капліна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – №2 (47) : Економіка, організація і управління підприємством. – С. 128–131.
30. Киф'як В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства» / В. Киф'як // Економічний аналіз. – Вип. 8; ч. 2. – С. 190–194.

31. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – Київ : Знання, 2006. – 366 с.
32. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – Київ : КНЕУ, 2006. – 527 с.
33. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : монографія / О. І. Ковтун. – Львів : Вид-во Львів. комерційної академії, 2008. – 424 с.
34. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – 2-ге вид., стереотип. – Львів : Новий Світ – 2000, 2006. – 388 с.
35. Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства : навч. посіб. / І. В. Кононенко. – Харків : НТУ «ХП», 2001. – 134 с.
36. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. В. Куденко. – Вид. 2-ге, без змін. – Київ : КНЕУ 2006. – 152 с.
37. Левик І. С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання / І. С. Левик // Наука й економіка. – 2010. – № 2(18). – С. 132–138.
38. Лозова О. А. Сучасний розвиток готельного господарства в Україні / О. А. Лозова, Д. Ю. Мамотенко // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Серія: Економічні науки. – Харків : ХНТУСГ, 2017. – Вип. 185. – С. 251–259.
39. Мазаракі А. А. Розвиток готельного бізнесу у світлі проблем сьогодення / А. А. Мазаракі, Л. Д. Завідна / Global Challenges of National Economies Development : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19 жовтня 2016 р.) / Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Білорус. держ. екон. ун-т, Будапештський екон. ун-т [та ін.]. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – Ч. 3 / [відп. ред. А. А. Мазаракі]. – Київ, 2016. – 1190 с. – С. 577–587.
40. Мала Н. Т. Економічний розвиток підприємства: планування та моделювання / Н. Т. Мала, О. В. Грабельська // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і



проблеми розвитку». – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка» – 2012. – № 739. – С. 22–28.

41. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. / Л. Г. Мельник. – Суми : Університетська книга, 2005. – 654 с.

42. Стратегічний маркетинг : навч.-методичний посібник / Укладач І. Я. Мендела. – Івано-Франківськ : Вид-во «Фоліант», 2012. – 102 с.

43. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підруч. / Б. М. Мізюк. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.

44. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – Київ : Центр навч. літ., 2004. – 336 с.

45. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2001. – 227 с.

46. Павлова В. А. Конкуренстоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. / В. А. Павлова. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 276 с.

47. Пандяк І. Сучасний стан та проблеми розвитку бізнес-готелів в Україні / І. Пандяк // Вісник Львівського національного університету ім. Івана Франка. – Серія : Економічна. – Львів : Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка. – 2008. – Вип. 24. – С. 224–229.

48. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

49. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

50. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. – Серія : Економічні науки. – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 99–103.

51. Писаренко В. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / М. О. Багорка, В. В. Писаренко . – Дніпро : Видавець, 2019 – 240 с.
52. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю. С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – Київ, 2012. – Вип. 27, т. 1. – С. 30–34.
53. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 640 с.
54. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
55. Портер М. Стратегія конкуренції / Портер М. / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – Київ : Основи, 1998. – 390 с.
56. Прийма Л. Р. Розвиток підприємства: сутність поняття / Л. Р. Прийма, І. Я. Кулиняк // Наук. вісн. НЛТУ України. – Львів. – 2012. – Вип. 22.10. – С. 236–241.
57. Путятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридид. – Харьков : Основа, 1999. – 488 с.
58. Радченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Радченко. – 2-ге вид., допов. – Львів : Новий Світ-2000, Альтаїр-2000, 2003. – 272 с.
59. Раевнева Е. В. Развитие социально-экономической системы: содержательный аспект / Е. В. Раевнева // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Вип. 192, – Т. 4. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. – С. 1003–1009.
60. Раевнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.

61. Райковська І. Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу / І. Т. Райковська // Вісник ЖДТУ. – №1(59). – 2012. – С. 172–178.
62. Савельєв Е. В. Маркетинг і стратегія конкуренції : навч. посіб. / Е. В. Савельєв, В. П. Дяченко, В. Є. Куриляк. – Київ : КМК ВО, 1993. – 72 с.
63. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка. – 2006. – 390 с.
64. Скібицький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібицький. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
65. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія [Електронний ресурс] / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.
66. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін. за заг. ред. Бутка М. П. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 376 с.
67. Стратегічний менеджмент : підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова ; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2009. – 287 с.
68. Стратегія підприємства в умовах ринкових відносин : навч. посіб. / М. Г. Саєнко, П. С. Смоленюк, З. Ф. Бриндзя, Л. М. Маланчук. – 2-ге вид., перероб. та допов. – Хмельницький : Наукова думка. – 2009. – 215 с.
69. Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади : навч. посіб. / О. М. Сумець. – Київ : Професіонал, 2015. – 320 с.
70. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенка. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
71. Тищенко А. Н. Стратегія управління розвитком підприємства / А. Н. Тищенко, О. С. Головка. – Харків : ЕДЭНА, 2003. – 198 с.

72. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 537 с.

73. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 364 с.

74. Трухан О. Л. Розвиток стратегічної діагностики в системі стратегічного управління підприємством : монографія / О. Л. Трухан. – Житомир. держ. технол. ун-т. – Житомир : ЖДТУ, 2013 – 298 с.

75. Турило А. М. Теоретико-методологічні основи фінансово-економічного розвитку підприємства / А. М. Турило, С. В. Святенко // Фінанси України. – 2010. – № 2. – С. 120–126.

76. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви [Електронний ресурс] / І. В. Тюха // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>, вільний (дата звернення: 21.12.2022). – Назва з екрана.

77. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посіб. / за ред. С. І. Дорогунцова. – Киев : Лира-К, 2015. – 520 с.

78. Хитрова О. А. Стратегічні аспекти управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації / О. А. Хитрова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2013. – № 3. – С. 179–185.

79. Черненко В. П. Економічний розвиток підприємства: сутність та види / В. П. Черненко // Формування ринкової економіки. – 2010. – № 23. – С. 116–126.

80. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., допов. і перероб. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

81. Штимер Л. Т. Сучасна парадигма стратегічного управління потенціалом підприємства в конкурентному середовищі / Л. Т. Штимер //

Стратегія економічного розвитку України. – 2011. – № 28 (Спецвип.). – С. 65–70.

82. Шубравська Є. В. Сталий економічний розвиток: поняття і напрям дослідження / Є. В. Шубравська // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36–42.

*Довідкове видання*

**КОЛОНТАЄВСЬКИЙ** Олег Петрович

СЛОВНИК-ДОВІДНИК  
з дисципліни

**«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОГО І  
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа)*

Відповідальний за випуск *Л. В. Оболенцева*  
За авторською редакцією  
Комп'ютерне верстання: *О. П. Колонтаєвський*

План 2022, поз. 9Д

---

Підп. до друку 18.01.2023. Формат 60 × 84/16.  
Електронне видання. Ум. друк. арк. 6,8

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.  
Електронна адреса: office@kname.edu.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017.