



Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економічних відносин та фінансів
Кафедра економіки та бізнесу

П.В. Смірнова
СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Курс лекцій

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної (заочної) форми навчання за спеціальністю
051 Економіка ОПІ «Економіка підприємства»**

Харків
2024

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економічних відносин та фінансів
Кафедра економіки та бізнесу

П.В. Смірнова

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Курс лекцій

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної (заочної) форми навчання за спеціальністю
051 Економіка ОПП «Економіка підприємства»**

Затверджено
рішенням Науково-методичної ради
факультету економічних
відносин та фінансів
Протокол №1
від 25.09.2024 р.

Харків

2024

2

УДК 658(042.4)С55

Схвалено
на засіданні кафедри економіки та бізнесу
Протокол № 2 від 02.09.2024 р.

Рецензенти:

Р.М. Бугріменко, д-р екон. наук, проф. Державного біотехнологічного університету

Стратегія підприємства: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка ОПП «Економіка підприємства» / П.В. Смірнова [Електронний ресурс] – Х. : ДБТУ, 2024 . – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. 107 с.

Конспект лекцій складено відповідно до програми дисципліни «Стратегія підприємства» з метою допомоги здобувачам першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 051 Економіка ОПП «Економіка підприємства», денної та заочної форм навчання у вивченні теоретичного матеріалу курсу та придбання практичних навичок.

Навчальне видання спрямоване на формування у здобувачів вищої освіти сучасного стратегічного мислення і набуття системи спеціальних знань, вмінь, практичних навичок зі стратегічного аналізу і цілевизначення, обґрунтуванні вибору моделі стратегії, її реалізації та контролю за її виконанням з несенням повної відповідальності за досягнення результатів

УДК 658(042.4)С55

Відповідальний за випуск: П.В. Смірнова, кандидат економічних наук,
доцент

© Смірнова П.В., 2024

© ДБТУ, 2024

ЗМІСТ

Вступ	7
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
ТЕМА 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції.....	8
<i>Основні питання лекції:</i>	
1.1. Сутність і особливості стратегії підприємства	8
1.2. Класифікація стратегій підприємства	10
1.3. Етапи формування стратегії підприємства	10
1.4. Еволюція стратегій підприємства.....	11
Питання для самоконтролю	13
ТЕМА 2. Визначення місії та цілей підприємства.....	14
<i>Основні питання лекції:</i>	
2.1. Поняття місії підприємства	14
2.2. Формування системи цілей підприємства.....	17
Питання для самоконтролю	21
ТЕМА 3. Стратегічний контекст підприємства.....	22
<i>Основні питання лекції:</i>	
3.1. Аспекти стратегічного контексту підприємства.....	23
3.2. Ієрархія стратегій та способи формування стратегій підприємства	24
3.3. Складові «стратегічного набору» підприємства та їх взаємозв'язок.....	27
3.4. Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства.....	30
Питання для самоконтролю	32
ТЕМА 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.....	32
<i>Основні питання лекції:</i>	
4.1. Зовнішнє оточення підприємства і його характеристика	32
4.2. Аналіз чинників макросередовища	33
4.3. Аналіз чинників мікросередовища	36
4.4. Оцінка загроз зовнішнього середовища на підприємство.....	44
Питання для самоконтролю	46
ТЕМА 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.....	46
<i>Основні питання лекції:</i>	
5.1. Сутність та структура стратегічного потенціалу підприємства ..	46
5.2. Методи діагностики стратегічного потенціалу підприємства	47
5.3. Функціональний аналіз внутрішнього середовища підприємства	49
5.4. Метод комплексного стратегічного аналізу середовища	

підприємства – SWOT- метод	51
Питання для самоконтролю	52
РОЗДІЛ 2 ВИДИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА: ЇХ РОЗРОБКА, РЕАЛІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ.....	53
ТЕМА 6. Конкурентні стратегії підприємства (стратегії бізнесу).....	53
<i>Основні питання лекції:</i>	
6.1. Сутність конкурентних стратегій підприємства та їх види	53
6.2. Характеристика основних конкурентних стратегій підприємства	55
Питання для самоконтролю	58
ТЕМА 7. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства.....	59
<i>Основні питання лекції:</i>	
7.1. Сутність диверсифікації діяльності підприємства	59
7.2. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства	62
Питання для самоконтролю	64
ТЕМА 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства	64
<i>Основні питання лекції:</i>	
8.1. Альтернативні можливості розвитку підприємства	64
8.2. Напрями зовнішнього розвитку підприємства.....	66
8.3. Стратегії виходу на зовнішні ринки.....	68
8.4. Порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства.....	70
Питання для самоконтролю	71
ТЕМА 9. Корпоративна стратегія підприємства	72
<i>Основні питання лекції:</i>	
9.1. Поняття і зміст корпоративної стратегії	72
9.2. Характеристика корпоративних стратегій підприємства	73
9.3. Портфельна стратегія і портфельний аналіз	75
Питання для самоконтролю.....	77
ТЕМА 10. Методи формування стратегії розвитку підприємства.....	77
<i>Основні питання лекції:</i>	
10.1. Загальна характеристика методів і методики розробки стратегії розвитку підприємства	77
10.2. Матричні методи визначення стратегічного становища підприємства і оцінки стратегічних альтернатив за його СЗГ.....	81
10.3. Методи комплексного стратегічного аналізу: SWOT, SPACE ...	88
Питання для самоконтролю.....	90
ТЕМА 11. Альтернативність у стратегічному виборі	90

<i>Основні питання лекції:</i>	
11.1. Формування та аналіз стратегічних альтернатив	90
11.2. Вибір стратегічного напрямку діяльності підприємства	96
Питання для самоконтролю.....	99
ТЕМА 12. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства	100
<i>Основні питання лекції:</i>	
12.1. Поняття і зміст корпоративної стратегії	100
12.2. Розробка операційних стратегій	101
12.3. Оформлення стратегічного плану підприємства	102
12.4. Декомпонування стратегії підприємства.....	102
Питання для самоконтролю.....	105
Список літератури, рекомендований до вивчення курсу «Стратегія підприємства»	106

ВСТУП

Значення стратегії, що дозволяє підприємству виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі, різко зросла в останні десятиліття. Прискорення змін в навколишньому середовищі, поява нових запитів і зміна позиції споживача, поява нових можливостей для бізнесу, розвиток інформаційних мереж, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, і інші причини призвели до зростання значення вироблення стратегії розвитку підприємства.

Єдиної стратегії для всіх підприємств не існує. Кожне підприємство унікальне в своєму роді, тому і процес обрання стратегії для кожного підприємства свій, тому що залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого ним товару або послуг, що надаються, стану економіки, культурного середовища й т. ін.

Вибір конкретного напрямку зміни стратегії означає, що з усіх можливих шляхів коригування стратегії, що відкривалися перед підприємством, вирішено обрати один напрям, який найбільше підходить для підприємства. Без аналізу стратегії немає вірного плану дій, немає найбільш оптимального шляху досягнення поставлених цілей.

«Стратегія підприємства» належить до тих навчальних дисциплін, які є базовими загальнообов'язковими для підготовки фахівців спеціальності 051 Економіка освітньо-професійної програми «Економіка підприємства» у закладах вищої освіти. Вона передбачає засвоєння здобувачами вищої освіти теоретичних знань та практичних навичок з розроблення альтернативних стратегічних рішень на різних рівнях управління підприємством та здійснення вибору більш ефективного варіанту для даного підприємства; знань, які дозволяють розробляти стратегію для конкретного підприємства та готувати умови для успішної її реалізації.

Метою викладання дисципліни «Стратегія підприємства» є формування у здобувачів вищої освіти сучасного стратегічного мислення і набуття системи спеціальних знань, вмінь, практичних навичок зі стратегічного аналізу і цілевизначення, обґрунтуванні вибору моделі стратегії, її реалізації та контролю за їх виконанням з несенням повної відповідальності за досягнення результатів.

Предметом вивчення дисципліни є теоретичні, методичні та прикладні аспекти процесу стратегічного управління на підприємстві за умов невизначеності зовнішнього і складності та динамічності внутрішнього середовища його діяльності.

Вивчення дисципліни включає лекції, практичні й семінарські заняття під керівництвом викладача, а також самостійну роботу здобувачів вищої освіти, що забезпечує закріплення теоретичних знань, сприяє отриманню практичних навичок і розвитку самостійного стратегічного мислення.

РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції

Основні питання лекції:

- 1.1. Сутність і особливості стратегії підприємства.
- 1.2. Класифікація стратегій.
- 1.3. Етапи формування стратегії підприємства.
- 1.4. Еволюція стратегій підприємства.

1.1. Сутність і особливості стратегії підприємства.

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду). Тобто за походженням це військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із задалегідь сформульованими стратегічними завданнями.

Вперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чендлер-молодший у 1962 році. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в ринковій економіці.

Наведемо основні підходи до визначення поняття «стратегія»:

1. Стратегія – цілеспрямовані рішення, які визначають і розкривають цілі компанії; приводять до розробки принципових планів і політик підприємства, які спрямовані на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності підприємства і тип людської та економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів і громадськості (К. Андрюс);

2. 5P – plan (план) – свідомо вибрана послідовність дій; ploy (хитрість) – «маневр» з метою обійти конкурента; position (позиція) – місцезнаходження в середовищі; perspective (світогляд) – особистий спосіб світосприйняття; preference (перевага) – створення конкурентної переваги (Мінцберг);

3. Стратегія – це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати ресурси унікальним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів (Дж. Б. Куін);

4. Стратегія – план управління підприємством, спрямований на закріплення його позицій, задоволення потреб та досягнення визначених цілей;

5. Стратегія – дії та підходи управлінського персоналу щодо досягнення встановлених показників діяльності;

6. Стратегія – комбінація запланованих дій і швидких рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної

боротьби;

7. Стратегія – встановлення основних довгострокових цілей і намірів організації, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цілей (А. Чандлер);

8. Стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності (Г. Ансофф);

9. Стратегія – узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії (Б. Карлоф);

10. Стратегія – комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей (А. Мескон).

Отже, виділені три сталі підходи до формування стратегії: цільовий, спосіб дій, плановий документ.

У сучасному менеджменті найбільш правильним є розуміння стратегії, щовраховує два аспекти – формулювання стратегії та її виконання.

Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей.

Стратегію вирізняють довгостроковість та впровадження інновацій. Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності підприємства – забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Ознаки успішної стратегії наступні:

- унікальна пропозиція порівняно з конкурентами;
- спеціально розроблений ланцюг створення додаткової вартості;
- чіткі компроміси у виробництві продукції;
- синергія;
- цілісність та гнучкість реалізації стратегії.

Чого не дає стратегія:

- негайного результату;
- 100% передбачення майбутнього, котре забезпечувало б у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;
- продажу товарів у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними кількісними та якісними характеристиками ресурсів за низькими цінами тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- 100% виконання усіх стратегічних інструкцій;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;

Фактори, що найсуттєвіше впливають на зміст стратегії:

- потреби клієнтів;
- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- наявність необхідних ресурсів;

- можливості використання власних і залучених капіталовкладень;
- рівень діючої технології та можливості її модифікації;
- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал тощо.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розроблення стратегій, як правило, завершується формуванням обґрунтованих стратегічних планів, що мають складну внутрішню структуру, тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями підприємства.

1.2. Класифікація стратегій підприємства.

Стратегії підприємства класифікуються за різними ознаками.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- диверсифікацією (постійним розширенням діяльності підприємства);
- технологічною орієнтацією (підприємство розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);
- наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- концентрацією діяльності підприємства на визначеній сфері;
- ринковою орієнтацією (підприємство спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може задовольнити потреби);
- обороною (підприємство захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті втриматися серед новаторських підприємств шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

1.3. Етапи формування стратегії підприємства

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи.

На *першому* етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, складають прогнози щодо його майбутнього розвитку, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни на перспективу.

На *другому* етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На *третьому* етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні

розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

На *четвертому* етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певного сценарію.

На *п'ятому* етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.

На *шостому* – готується остаточний кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

На *сьомому* етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, на *восьмому* етапі розробляються оперативні плани та проекти і на цьому власне процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10) і зворотний зв'язок, якщо виявляються промахи, вузькі місця у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися в певній мірі нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому із етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес. Причому він є безперервним оскільки середовище, а, значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коректується.

1.4. Еволюція стратегій підприємства.

Стратегія підприємства розробляється в процесі здійснення механізму стратегічного управління. Еволюція систем управління підприємством проходила паралельно із змінами умов діяльності підприємств, підвищенням рівня нестабільності зовнішнього середовища. Таким чином, з часом система стратегічного управління підприємством все більш ускладнювалася і змінювався зміст стратегії підприємства.

Перші трактування стратегії підприємства базувались на концепції детермінованого планування функціонування та розвитку підприємства в стабільному середовищі і розглядали стратегію як певний результат (мету) і конкретний, регламентований, чітко розписаний план-алгоритм (інструкцію) його досягнення. Ця концепція стратегії передбачала розробку системи цілей, що характеризують результати виробничо-господарської діяльності підприємства, які необхідно було досягти протягом тривалого проміжку часу. Після розробки системи цілей складався план конкретних заходів, послідовна реалізація якого повинна була забезпечити виконання окреслених цілей.

Стратегічне управління підприємством за такої концепції стратегії було зорієнтоване на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації шляхом розробки відповідних детермінованих, негнучких деталізованих планів-стратегій за умови стабільності зовнішнього і внутрішнього середовища і одержало назву управління розвитком підприємства «за відхиленнями».

Наступним кроком в еволюції стратегії підприємства стало застосування її в якості сукупності прийомів і методів забезпечення розвитку підприємства «від досягнутого». На відміну від попереднього, цей тип трактування стратегії передбачав застосування елементів аналізу і контролю не тільки внутрішніх, але й зовнішніх чинників підприємства, які по різному впливають на його діяльність. Вплив одних чинників сприяє розвитку підприємства, а дія інших стає перешкодою у досягненні стратегічних цілей.

Стратегічне управління «від досягнутого» відрізняється від управління «за відхиленнями» наявністю елементів передбачення майбутнього (довгострокове екстраполятивне планування). Саме на цьому етапі функцію стратегії підприємства почали трактувати як комплексну і розподіляти на підфункції: цілевстановлення, прогнозування, моделювання та програмування.

Основними недоліками такого трактування стратегії підприємства є те, що майбутнє розглядається як екстрапольоване минуле; неналежне обґрунтування рішень щодо негативних чинників, які впливають на діяльність підприємства; неможливість орієнтації методів довгострокового планування (балансового і нормативного) на радикальні інновації; забюрократизованість планових процедур, великі витрати на формування таких стратегій у вигляді детермінованих планів-законів, які майже ніколи не виконувалися.

Незважаючи на обмеження та недоліки підходи до формування стратегії підприємства «від досягнутого» і «за відхиленнями» є дуже поширеними серед сучасних українських підприємств.

Пошук альтернативних шляхів досягнення глобальних цілей підприємства створив передумови переходу до нової концепції стратегії і трактування її як процесу адаптації до змін в зовнішньому середовищі. Нова концепція стратегії виключає детермінізм (лат. *Determinatus* – визначний, обмежений) у зовнішньому середовищі, а сама стратегія передбачає адаптивну свободу, альтернативність економічного вибору учасників господарської діяльності з врахуванням ситуації, яка постійно змінюється, і створює можливість передбачення майбутніх змін та підготовки до них. В такій концепції стратегії змінюється і сама концепція розвитку підприємства, яка охоплює усі сторони його розвитку, має комплексний характер. Стратегія розроблюється у формі структурованих планових документів, в яких певним чином пов'язуються потреби зростання одних видів бізнесу підприємства і скорочення інших.

На наступному етапі еволюції концепції стратегії підприємства стратегію починають ототожнювати з процесом організації, адаптації, підтримки та довгострокового спрямування бізнесу підприємства.

Стратегія як процес торкається впливу підприємства як на зовнішні, так і на внутрішні чинники. Дії підприємства стосовно зовнішніх чинників зводяться головним чином до дослідження їхнього існуючого та прогнозованого стану і визначення тих, зміни яких фірма може контролювати.

Ключовими завданнями стратегії за такого підходу є:

- визначення чинників зовнішнього середовища підприємства, які воно може змінити в сприятливому для себе напрямку;
- виявлення внутрішніх чинників, які необхідно змінити для ефективного пристосування до тих коливань чинників зовнішнього середовища, що підприємство не в змозі контролювати.

Таким чином, стратегія розуміється як постійна зміна підприємства або регулярна його адаптація до можливих (необхідних) змін в середовищі на шляху до досягнення мети.

Останній етап еволюції концепції стратегії підприємства припадає на сучасний період, який характеризується сповільненням економічного зростання, посиленням кон'юнктурної нестабільності, високим рівнем динаміки цін на ринках, в галузях і в технологіях під впливом інформаційних технологій, непередбачуваністю ринку, посиленням конкуренції, глобалізацією економіки тощо.

Сучасна модель стратегії – це модель адаптивної поведінки для забезпечення ефективного функціонування і досягнення довгострокових цілей-орієнтирів підприємства.

Новий підхід до стратегічного управління передбачає такі процедури і механізми: перехід від політики диверсифікації до політики маніпулювання набором профільних видів діяльності; створення незалежних господарських одиниць (бізнес-центрів) в межах підприємства, які самостійно визначають і незалежно здійснюють в межах узгоджених умов стратегію децентралізації повноважень і відповідальності, з одного боку, та високий рівень згуртованості незалежних підрозділів підприємства, з іншого; запровадження контрактної системи в оформленні відносин між підрозділами, службами, керівництвом на усіх напрямках.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність терміну «стратегія»? Назвіть його походження та значення.
2. Наведіть основні підходи до визначення поняття «стратегія».
3. Які сталі підходи до формування стратегії Вам відомі?
4. Які аспекти сучасного управління є найбільш правильними у трактуванні стратегії?
5. Яке основне завдання вирішує стратегія діяльності підприємства?
6. Розкрийте ознаки успішної стратегії підприємства.
7. На Вашу думку чи можливе 100% виконання всіх стратегічних інструкцій підприємством?
8. Назвіть фактори, що найсуттєвіше впливають на зміст стратегії.
9. Охарактеризуйте види стратегій за різними ознаками.

10. Які етапи формування стратегії підприємства Ви можете прокоментувати?

11. Чи відрізняється на Вашу думку стратегічне управління «від досягнутого» від стратегічного управління «за відхиленнями»? Якщо так, охарактеризуйте чим.

ТЕМА 2. ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання лекції:

2.1. Поняття місії підприємства.

2.2. Формування системи цілей підприємства.

2.1. Поняття місії підприємства

Стратегія, як відомо, є засобом досягнення місії підприємницької організації і тісно пов'язана з її цілями. І початковим етапом формування стратегії підприємства може бути, власне, визначення місії організації (корпоративної місії, концепції бізнесу). Він полягає у встановленні сенсу існування підприємства, його призначення, ролі і місця в ринковій економіці.

Хоча, іноді визначенню місії та цілей діяльності підприємства може передувати попередній аналіз його середовища, оскільки чітко та повною мірою визначити місію та цілі організації можливо лише у результаті осмислення результатів такого аналізу.

З іншого боку, оскільки саме існування підприємства передбачає, що у нього є певна мета і завдання, то починати формування стратегії можна і доцільно саме з визначення місії та стратегічних цілей підприємства.

Поняття місії підприємства впливає у першу чергу з поняття мети, так як власне місія є так би мовити концептуальною метою існування та діяльності підприємства в економічній системі. Узагальнено, мета функціонування підприємства являє собою об'єктивно-суб'єктивну категорію, яка відображує як об'єктивні вимоги до підприємства з боку конкретного стану економічної системи, так і суб'єктивні уявлення керівників підприємства про цілі його розвитку. Процес встановлення і окреслення мети, як системного, комплексного орієнтира створення, функціонування та розвитку підприємства, складається з певної послідовності взаємопов'язаних етапів: встановлення загальної (головної) мети підприємства; побудови ієрархії цілей («дерева цілей»); встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їх виконання.

Головну мету, заради якої і існує підприємство, називають місією підприємства. Отже, місія підприємства це його так би мовити генеральна мета. Водночас, місія є комплексною метою, що містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності підприємства. На основі цих орієнтирів і визначають перспективи, яких має досягти підприємство.

Місія підприємства також тісно пов'язана з такими категоріями, як:

- «стратегічне бачення» чи «сценарій розвитку» підприємства – поглядом вищого керівництва підприємства на те, яким може чи має бути підприємство за найсприятливішого збігу обставин;

- «філософія функціонування підприємства» – інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє підприємства, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень управління підприємством. Тобто «філософія підприємства» – це базові погляди і цінності підприємства, що є основою для створення системи мотивації як зовні, так і всередині підприємства.

Водночас місія підприємства є самостійною особливою категорією, суть якої полягає в окресленні причини існування підприємства, його особливої ролі в економічній системі.

Зміст місії підприємства, як його основної загальної комплексної мети, визначають за звичай такі позиції, тобто місія підприємства може охоплювати:

- звернення, адресоване як зовні, так і усередину підприємства;
- опис причин існування та характерних ознак підприємства, які відрізняють його від інших підприємств;
- визначення внутрішньої концепції підприємства, у межах якої підприємство описує себе, зазначаючи основні слабкі сторони діяльності, ступінь конкурентоспроможності, фактори виживання;
- опис іміджу (зовнішній образ) підприємства, що розкриває економічну і соціальну відповідальність перед партнерами, споживачами, суспільством;
- визначення напрямів діяльності та розподілу ресурсів (опис продуктів чи послуг, які пропонуватиме підприємство);
- характеристику ринку діяльності (визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів, тощо);
- визначення напрямів розвитку і цілей підприємства (виражених в термінах виживання, зростання, прибутковості тощо);
- опис технологій, які буде застосовувати підприємство (характеристику обладнання, технологічних процесів, технологічних інновацій підприємства);
- загальне визначення мотиватора у формуванні до підприємства інтересу зовні (опис базових поглядів і цінностей підприємства що є основою для створення системи мотивації).

Необхідно підкреслити, що правильно сформульована місія підприємства повинна як мінімум висвітлювати такі основні елементи:

1) призначення підприємства з точки зору конкретного виду діяльності (товарів, послуг) в умовах конкретного сегмента ринку, тобто давати опис продуктів або послуг, які пропонує підприємство і характеристику ринку (визначення, окреслення основних споживачів, клієнтів, користувачів підприємства);

2) основні напрямки розвитку, орієнтири, цілі підприємства (виражені в термінах стабілізація, виживання, зростання, прибутковості тощо) і образ, якого намагається досягти підприємство;

3) переваги, що виділяють підприємство серед конкурентів і вказують на нові, кращі та оригінальні шляхи задоволення потреб споживачів.

Отже місія підприємства фактично характеризує напрям в бізнесі, на який підприємство повинно орієнтуватися, виходячи з:

- 1) ринкових потреб;
- 2) характеру споживачів;
- 3) особливостей продукції;
- 4) наявності конкурентних переваг.

Тому при визначенні місії підприємства варто відповісти на такі питання:

- «хто ми?»;
- «що ми робимо (будемо робити)?»;
- «де ми перші, кращі?»;
- «хто наші клієнти?»;
- «які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?»;
- «як будуть задовольнятися ці потреби (технологія і функція)?».

При визначенні місії підприємства повинні враховуватися інтереси наступних суб'єктів економічних відносин:

- власників підприємства;
- працівників підприємства;
- споживачів продукції чи послуг підприємства;
- ділових партнерів підприємства;
- органів місцевого самоврядування, які взаємодіють з підприємством.

Місія підприємства повинна бути сформульована лаконічно і таким чином, щоб, з одного боку, вказувати на причину існування підприємства, а з другого – мати досить узагальнений характер, щоб її часто не змінювати. Але слід зауважити, що для місії не існує стандартних формулювань. Водночас формулювання місії повинно задовольняти її основні завдання і, по можливості, включати перераховані вище позиції. Окрім цього, слід прагнути, щоб формулювання місії не було надто вузьким або надто широким.

Основними факторами розробки місії (за Ф. Котлером) виступають:

- історія підприємства, у процесі якої формувалася його філософія (базові погляди і цінності підприємства, що є основою його системи мотивації);
- стиль поведінки і керівництва з боку власників та менеджерів;
- стан середовища функціонування підприємства;
- наявні ресурси підприємства;
- особливості та відмінності, притаманні підприємству.

Добре сформульована місія підприємства сприяє:

- визначенню сфери діяльності даного підприємства;
- визначенню форм задоволення потреб клієнтів;
- спрямуванню усіх дій на досягнення мети підприємства;
- самоідентифікації підприємства та визначенню його вигляду в очах навколишнього середовища.

Отже, належним чином сформульована місія полегшує формування конкретних цілей підприємства і адресована його клієнтам, вона фактично покликана сформувати певний образ даного підприємства в їх очах.

Формування місії є звичайним явищем для компаній в країнах з розвинутою ринковою економікою. А в умовах економіки України формувати місію почали лише успішні крупні новостворені підприємницькі організації. Хоча доцільно визначати місію і невеликим підприємствам, щоб виокремити основну, найбільш значущу мету діяльності підприємства. На жаль, деякі керівники не турбуються про вибір і формулювання місії свого підприємства, тому що місія їм здається очевидною.

2.2. Формування системи цілей підприємства

Якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування підприємства, що виражають сенс його існування, то конкретні кінцеві параметри, до яких прагне підприємство, фіксуються у вигляді його цілей.

Цілі – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність.

Неможливо переоцінити значущість для підприємства цілей. Вони є вихідною точкою планування; цілі лежать в основі побудови організаційних структур; на цілях базується система мотивації, що діє на підприємстві; нарешті, цілі є точкою відліку в процесі контролю і оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і підприємства в цілому.

Визначення конкретних цілей допомагає перейти від загального формулювання місії до окремих планів роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Ціль служить для визначення напрямів діяльності і розвитку підприємства.

Сформульована ціль містить в собі ряд бажаних результатів, для досягнення яких потрібно певні зусилля і організовані дії. Прагнення перейти від існуючого положення до бажаного примушує підприємство впроваджувати інновації, покращувати свої фінансові показники і ділову репутацію, що потребує зосередження усіх його можливостей. Існує думка, якої дотримуються багато провідних менеджерів: *«якщо ви хочете добитися добрих результатів, поставте хороші цілі»*.

Узагальнюючи вищесказане, можна дати наступне визначення: ціль – це бажаний стан об'єкта управління і результатів його діяльності, який відноситься до майбутнього.

Оскільки цілей у підприємства багато, до того ж вони різноманітні, виникає необхідність в їх класифікації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Класифікація цілей підприємства

Ознаки класифікації	Групи цілей
За змістом (за предметом, сферами діяльності підприємств)	а) економічні; б) соціальні; в) виробничі; г) організаційні; д) технологічні; е) політичні; є) наукові; ж) естетичні; з) психологічні; к) екологічні.

За спрямованістю на середовище	а) зовнішні; б) внутрішні.
За розміром	а) максимальні; б) мінімальні.
За горизонтом планування (часовим)	а) довгострокові (стратегічні); б) середньострокові (тактичні); в) короткострокові (оперативні).
За сферою дії	а) глобальні; б) регіональні; в) вищі; г) проміжні; д) національні; е) локальні.
За ієрархією	а) цілі підприємства; в) цілі структурних підрозділів і функціональних служб.
За сумісністю	а) сумісні, взаємодоповнюючі; б) індиферентні (незалежні); в) конкурентні.
За вимірюваністю	а) переважно кількісні; б) якісні.

Основою системи цілеформування є розробка генеральної мети підприємства.

Генеральна мета підприємства (на відміну від місії) повинна містити чіткі кількісні і якісні характеристики у вигляді найважливіших показників діяльності підприємства, які необхідно досягти на кінець планованого періоду.

Основними вимогами, що пред'являються до якості генеральної мети, являються:

- значущість для власників і працівників підприємства, а також для йогозовнішнього середовища;
- конкретність (вимірюванність);
- досяжність, тобто відповідність можливостям планованого об'єкта і стану довкілля;
- повнота віддзеркалення результатів діяльності і параметрів економічноїбезпеки підприємства.

Генеральна мета деталізується за допомогою формування системи стратегічних цілей. До стратегічних відносяться цілі, пов'язані з рішенням довгострокових і масштабних проблем, і визначальні перспективи розвитку підприємства. Окрім змісту і кількісного вираження генеральної мети, склад і величини стратегічних цілей визначаються галузевою специфікою підприємства, стадією його життєвого циклу і іншими чинниками.

З точки зору очікуваного метою ключового результату сукупність стратегічних цілей може бути розділена на ринкові і фінансові цілі (рис. 2.1).

Слід зазначити, що між виділеними двома групами цілей може існувати певне протиріччя: переважне збільшення ринкових цілей в тривалій перспективі може спричинити тимчасове зниження фінансових цілей на коротшому відрізку часу (і навпаки). В цьому випадку дуже важливим є встановлення пріоритетності цілей тієї або іншої групи. У разі незадовільного фінансового стану підприємства пріоритет має бути відданий фінансовим цілям. Якщо ж фінансовий стан підприємства не викликає побоювань більш значущими слід вважати ринкові цілі, оскільки вони забезпечують стійкість фінансових результатів і положення підприємства на ринку на тривалішому відрізку часу.



Рис. 2.1. Види стратегічних цілей

Найбільш поширеними напрямками встановлення цілей, являються наступні:

- прибутковість, що характеризується показниками: «величина прибутку», «рентабельність», «дохід на акцію» і тому подібне;
- положення на ринку, що описується такими показниками, як частка ринку, обсяг продажів, по відношенню до конкурента, частка окремих продуктів загальному обсязі продажів і тому подібне;
- продуктивність та ресурсоемність, що виражається у витратах на одиницю продукції, матеріаломісткості, віддачі з одиниці виробничих потужностей, об'ємі продукції, що виробляється в одиницю часу і тому подібне;
- потужності підприємства, що виражаються в цільових показниках, що стосуються розміру виробничих потужностей, кількості одиниць техніки і тому подібне;
- розробка, виробництво продукту і оновлення технології, що описуються в таких показниках, як величина витрат на виконання проектів в області НДР, терміни введення в дію нового устаткування, терміни і обсяги виробництва продукту, терміни введення нового продукту, якість продукту і тому подібне;
- зміни на підприємстві і в управлінні ним, що визначаються

показниками, які встановлюють завдання по термінах організаційних змін і тому подібне;

– людські ресурси, що описуються за допомогою показників: продуктивність праці, прибуток на одного працівника, кількість пропусків роботи, плинність кадрів, підвищення кваліфікації працівників і тому подібне;

– робота з покупцями, що виражається в таких показниках, як швидкість обслуговування клієнтів, число скарг з боку покупців і тому подібне;

– надання допомоги суспільству, зокрема: обсяг добродійності, терміни проведення благодійних акцій і тому подібне.

Цілі мають бути:

1. Науково-обґрунтованими;

2. Конкретними (виражати конкретні цифри і факти);

3. Реальними, досяжними (нереальні приводять до демотивації виконавців);

4. Такими, що не суперечать законам країни, підзаконним актам та іншим офіційним регулятивним документам;

5. Зрозуміли виконавцям (в такому разі вони будуть проявляти ініціативу);

6. Вимірюваними (щоб можна було оцінити виконання);

7. Гнучкими (корегуватись залежно від змін середовища);

8. Адекватними зовнішньому і внутрішньому середовищу;

9. Сумісними, взаємо погодженими (щоб не суперечили одна одній, крім того, щоб з місії випливали довгострокові, а з неї – короткострокові цілі);

10. Коректними (сформульованими економічно грамотна, відповідали дійсності);

11. Прийнятними (щоб по можливості максимально влаштували всіх: і об'єктів, і суб'єктів впливу);

12. Деталізованими по структурних підрозділах і функціональних службах підприємства;

13. Однозначні для сприйняття, чіткі.

Цілі формуються, змінюються і досягаються в певній послідовності, за наступними етапами (фазами):

Етапи процесу формування, змін і досягнення цілей

1. Аналіз тенденцій середовища і пошук цілей.

2. Вибір і встановлення цілей для підприємства в цілому та аналіз їх здатності до реалізації і відповідності іншим вимогам.

3. Побудова ієрархії цілей (дерева цілей).

Перегляд і уточнення цілей в процесі реалізації стратегії

а) корегування відповідно до змін середовища (тобто цілі набувають ситуаційного характеру);

б) спосіб перегляду: на базі довгострокових формуються короткострокові цілі; при досягненні короткострокових, коригуються чи переглядаються довгострокові з урахуванням змін середовища. Внаслідок, початкові довгострокові цілі, як правило, повністю не досягаються, оскільки регулярно змінюються в ході виконання короткотермінових і змін середовища.

З метою узгодження цілей, доведення до різного рівня виконавців і забезпечення виконання, особливу увагу слід приділити такому важливому етапу їх формування як побудова ієрархії (дерева) цілей.

Ієрархія цілей означає конкретизацію цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня та доведення їх до кожного виконавця. Тобто йдеться про рангування, декомпозицію цілей.

Співвідношення цілей різних рівнів в ієрархії таке: а) цілі вищого рівня завжди мають ширший характер і більший часовий інтервал для досягнення; б) цілі нижчого рівня є засобом досягнення цілей вищого рівня. В цілому, якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, досягаючи своїх цілей, робить внесок у досягнення цілей підприємства в цілому.

Ієрархія, рангування проводяться за допомогою декомпозиції цілей, яка вимагає побудови «дерева цілей».

«Дерево цілей» – це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії та мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії.

Суть методу «дерева цілей» полягає в наступному. Спочатку генеральна мета розбивається на цілі нижчого рівня, що визначають основні напрями її досягнення. Таким чином формується перший рівень «дерева цілей». Потім кожна мета першого рівня підрозділяється на більш конкретні цілі, тобто формується другий рівень. Аналогічним чином поступають і з декомпозицією цілей кожного подальшого рівня. Загальний вигляд «дерева цілей» представлений на рис. 2.2.

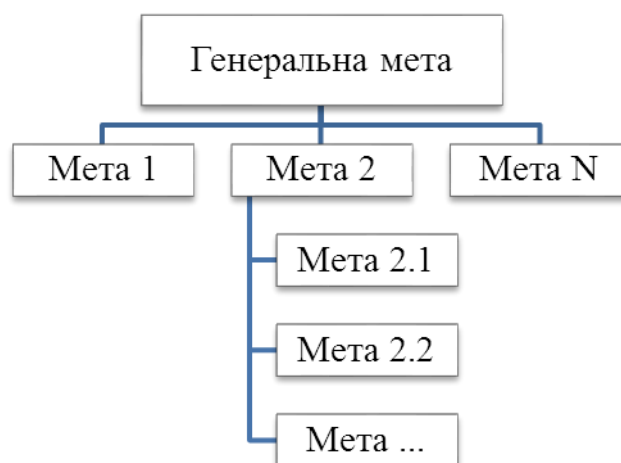


Рис. 2.2 – Структура «дерева цілей»

Вимоги до побудови «дерева цілей» наступні:

а) на кожному рівні сукупність цілей, підцілей, завдань повинна відповідати обсягам і вкладатися в строки виконання цілей вищого рівня;

б) відсутність суперечностей між цілями що знаходяться на різних рівнях «дерева цілей»;

в) декомпозиція місії і мети на всіх рівнях повинна проводитись за одним і тим же методологічним підходом;

г) цілі усіх рівнів мають бути виражені в конкретних обсягах, строках з визначенням конкретних виконавців (відповідальних).

Одним з найважливіших вимог до побудови «дерева цілей», що забезпечує найвищу результативність їх досягнення, є забезпечення узгодженості, зв'язку між цілями різного порядку. При цьому слід враховувати наявність двох видів зв'язків між цілями – горизонтальних і вертикальних.

Дерево цілей можна побудувати і за методом забезпечення необхідних умов для досягнення мети. Спочатку, як і на попередній схемі подається головна мета. Нижче – цілі першого рівня або головні умови досягнення мети: економічні, матеріально-технічні, організаційні, соціальні тощо. Ще нижче йдуть цілі другого рівня або заходи (роботи) по забезпеченню умов, зазначених на першому рівні. Далше подаються цілі-заходи третього рівня, які створюють сприятливі умови для виконання цілей другого рівня і т.д.

Цілі підприємства не бувають незмінними. Зміна середовища, неточна його оцінка при формуванні цілей, порушення вимог їх формування, виявлена практикою невірна постановка окремих цілей, закладений при формуванні чи породжений зміною середовища конфлікт цілей – все це вимагає постійного перегляду цілей, розв'язання їх конфлікту. При цьому, слід підкреслити, що перегляду і уточненню підлягають не всі цілі відразу. Частковий же перегляд і уточнення називають коректуванням цілей.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «місія підприємства».
2. За якими ознаками класифікуються цілі підприємства?
3. Які основні вимоги до цілей?
4. Чому сучасному підприємству необхідна безліч цілей?
5. У чому полягає сутність фінансових і стратегічних цілей?
6. Як ви розумієте глобальні цілі підприємства?
7. Чи відрізняється генеральна мета підприємства від місії, чим?
8. Назвіть етапи процесу формування, змін і досягнення цілей.
9. В чому полягає сутність методу «дерева цілей»?

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання лекції:

- 3.1. Аспекти стратегічного контексту підприємства.
- 3.2. Ієрархія стратегій та способи формування стратегій підприємства.
- 3.3. Складові «стратегічного набору» підприємства та їх взаємозв'язок.
- 3.4. Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства.

3.1. Аспекти стратегічного контексту підприємства

В умовах ринку, коли зовнішнє середовище турбулентне, слабо передбачуване і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування ним стратегічного контексту підприємства може спричинити катастрофічні наслідки. Діяльність персоналу за принципом «сьогодні на сьогодні» без заходів, які нині не дадуть віддачі, але забезпечать успіх підприємства в майбутньому, явно веде до банкрутства.

Стратегічне мислення – це здатність думати системно, тобто брати до уваги всі можливі перспективи і ймовірності, які доволі часто здаються нам недосяжними на даний момент часу для нашої компанії.

Діяльність підприємства в сучасних умовах здійснюється за двома напрямками:

– *операційна діяльність* означає такий зв'язок із зовнішнім середовищем, коли підприємство намагається отримати вигоду від обміну з ним товарами та послугами (зниження собівартості, зростання ціни реалізації тощо), тобто це діяльність, метою якої є поточна прибутковість;

– *стратегічна діяльність* на відміну від тактичних і оперативних моментів стосується довгострокових перспектив розвитку підприємства.

Стратегічна поведінка – це зв'язок із зовнішнім середовищем, коли підприємство, наприклад, намагається замінити застарілі товари (послуги) на нові, що забезпечать високий прибуток у майбутньому, тобто це діяльність з орієнтуванням на майбутню прибутковість.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий і інтегральний підходи до діяльності підприємств. Реалізація даної концепції дає можливість встановити цілі розвитку підприємства, порівняти їх з наявним потенціалом (можливості) і привести їх у відповідність за рахунок формування і вирішення набору стратегічних задач. Сутність сучасного стратегічного управління полягає в чіткій орієнтації розробленого плану на ринкові потреби й врахування ринку як головного чинника зовнішнього середовища, від якого залежить майбутнє підприємства.

Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії організації з середовищем, яке б дозволило б їй підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довготривалій перспективі.

Порівняння додаткових характеристик стратегічного управління організацією з оперативним управлінням наведено в табл. 3.1

В стратегічному контексті управління діяльністю підприємства стосується:

по-перше, адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього конкурентного середовища ринків та галузей його діяльності в довгостроковій перспективі шляхом використання власних переваг та зовнішніх можливостей і усунення зовнішніх загроз та власних недоліків;

Таблиця 3.1. – Відмінність між оперативним та стратегічним управлінням

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, цілі	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від реалізації	Виживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб
Об'єкт концентрації уваги управління	Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд зовні організації, пошук нових можливостей конкурентної боротьби, відстеження й адаптація до змін в оточенні
Урахування чиннику часу	Орієнтація на короткострокову та середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Працівники – це ресурс організації, це виконавці окремих робіт і функцій	Працівники – це основа організації, її головна цінність і джерело добробуту
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни оточення

по-друге, прийняття продуманих рішень і здійснення цілеспрямованих дій щодо життєво важливих (концептуальних) питань його функціонування та розвитку, пов'язаних з вибором напрямів бізнесу (так званих СЗГ чи СБО підприємства), їх конфігурації, типу конкурентної поведінки тощо, на основі комплексних довгострокових планів.

Можливості стратегії проявляються у наступному: вона дає основні напрями та шляхи досягнення цілей; є способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем; формується на підставі узагальненої, неповної, часто неточної інформації; має складну внутрішню структуру; є основою для формування поточних планів; є змістом управлінської діяльності.

3.2. Ієрархія стратегій та способи формування стратегій підприємства

Відповідно до класифікаційних ознак виділяють наступні різновиди стратегій:

- базова концепція досягнення конкурентних переваг – *стратегія зниження витрат, диференціації, фокусування* (за М. Портером);
- стадія життєвого циклу бізнесу – *стратегія зростання, стабілізації (обмеженого зростання), скорочення*;
- відносна сила галузевої позиції організації – *лідерства, претендентства на лідерство, наслідування, новачка*;

- за характером поведінки на ринку – *проактивна (спрямовуюча) та реактивна (адаптаційна)*;
- ступінь «агресивності» поведінки організації в конкурентній боротьбі – *консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна)*;
- за напрямками можливого розвитку підприємства – *інтенсивного розвитку, інтеграційногорозвитку, диверсифікаційного розвитку*;
- рівень прийняття рішень – *корпоративна стратегія (портфельна), ділова (конкурентна), функціональна, операційна*.

Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто стратегія підприємства має ієрархічну будову.

Ієрархія стратегій – це ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства.

Слід розрізняти керівні рівні з питань стратегії на однобізнесових та мультибізнесових підприємствах. Історично бізнес спочатку був однопродуктовим, потім наступила ера диверсифікації виробництва, пов'язаної з управлінням великими багатодуктовими підприємствами. Для диверсифікованих компаній питання «що є наш бізнес?» повинен розглядатись на двох рівнях: орієнтований на споживача для стратегічної зони господарювання (СЗГ) та орієнтований на портфель СЗГ на рівні корпорації.

Три рівні стратегій утворюють їхню ієрархічну структуру: корпоративна, ділова, функціональна стратегії. Виділяють також ще один рівень – операційну стратегію.

Корпоративна стратегія (*загальна, портфельна*) – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства за стадією життєвого циклу, а саме: стратегія зростання, стабілізації чи скорочення.

Ділова стратегія (*конкурентна, стратегія одиничного бізнесу, бізнес-стратегія*) пов'язана із забезпеченням успішної діяльності в одному виді бізнесу в рамках обраних корпоративних пріоритетів. Ділова стратегія часто втілюється в бізнес-планах і показує, як підприємство буде конкурувати на конкретному товарному ринку; кому саме і за якими цінами буде продавати продукцію, як буде її рекламувати, як буде домагатися перемоги в конкурентній боротьбі і т.д. Тому таку стратегію називають ще *стратегією конкуренції*. На рівні господарського підрозділу розробляється стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу – конкурентна стратегія. Для однобізнесових підприємств (з одним видом діяльності) корпоративна стратегія є *одночасно конкурентною*.

Функціональними відділами і службами підприємства в межах певного бізнесу розробляються функціональні стратегії. На рівні функціональних підрозділів вирішуються питання розподілу ресурсів відділу (служби), пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії. Так, типова стратегія відділу *маркетингу* може концентруватися на розробці шляхів збільшення обсягу продажу продукції підприємства в порівнянні з попереднім роком. *Прикладами* функціональних стратегій у сфері *НДДКР* можуть бути технологічне лідерство або проходження за лідером. Фінансова

стратегія підприємства може бути орієнтована на прискорення обороту коштів, зниження рівня дебіторської заборгованості.

Операційна стратегія – більш вузька стратегія для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, відділів, дилерів тощо. Операційні стратегії розробляються всередині функціональних напрямків.

Кожний рівень стратегії утворює стратегічне середовище для наступного рівня, тобто на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій більш високих рівнів ієрархії (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Стратегічна піраміда диверсифікованого підприємства

Процес формування ієрархії стратегій може бути різним. Розрізняють стратегічне планування «зверху-вниз», при якому вищі менеджери ініціюють процес формування стратегії й уповноважують стратегічні одиниці бізнесу і функціональні підрозділи формулювати власні стратегії як засоби реалізації корпоративної стратегії. Інший підхід – це стратегічне планування «знизу-вверх», при якому процес формування стратегії стимулюється пропозиціями господарських і функціональних підрозділів. Для обох підходів найбільше важливим є те, наскільки результативна взаємодія між рівнями управління. Для досягнення успіху стратегії повинні бути погоджені і тісно взаємодіяти одна з одною.

На вищому рівні управління приймаються стратегічні, довгострокові загальні рішення. Середній рівень управління займається питаннями в області функціонування, відомчі і тактичні рішення. Керівники функціональних підрозділів здійснюють розробку функціональних стратегій. Нижчий рівень управління – оперативні та короткострокові рішення.

Чим вище ієрархічний рівень, тим більше зростає обсяг і комплексність виконуваних функцій, приймаючи на себе відповідальність, частка стратегічних

і тактичних рішень і, таким чином, вплив на події на підприємстві і можливість доступу до інформації. Процес розробки стратегій включає численні переговори між рівнями управлінської ієрархії, спрямовані на те, щоб різні цілі, стратегії, програми, бюджети і процедури були погоджені і підкріплювали один одного. Складний і суперечливий процес узгодження стратегічних рішень різних рівнів є важливим моментом стратегічного менеджменту.

М. Мінцберг, називає три основних *способи дій при формулюванні стратегії*, що визначаються особистістю і системою цінностей вищого керівництва:

- *підприємницький* (стратегія формулюється одною сильною особистістю);
- *адаптивний спосіб дій або навчання за допомогою досвіду* (оперативне рішенням існуючих проблем);
- *плановий спосіб дій* (стратегічне управління перебуває як, в активному пошуку нових можливостей, так і в оперативному вирішенні існуючих проблем).

На практиці для формування стратегії підприємства використовуються різні психологічні прийоми і креативні техніки, які дозволяють задіяти потенціал розумових тактика стратега. Зокрема, показали свою виключну корисність різні техніки, засновані на метафоричному відображенні організації і її майбутнього. Інший підхід включає в себе використання різних проєкційних методик, до яких відносяться різні ігри, в яких відкриваються давно забуті творчі здібності менеджерів.

Таким чином, найкращий процес стратегічного процесу досягається при активізації особливих якостей психіки стратега і одночасно використання методів і технік стратегічного менеджменту.

Стратегічні рішення, вказівки на підприємстві (а власне вони, їх комплекс, і складають конкретний зміст стратегії підприємства, виступають елементами стратегічних плану і набору підприємства) є концептуальними і стосуються вибору: видів, сфер і напрямків діяльності, підходів до забезпечення конкурентної переваги, напрямків розвитку в майбутньому.

Сама ж стратегія підприємства тим самим повинна представляти собою ніби каркас, на якому базуються конкретні завдання, рішення з окремих питань функціонування підприємства.

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираження в «стратегічному наборі». Основне покликання стратегічного набору – це заповнення так званої «стратегічної прогалини».

3.3. Складові «стратегічного набору» підприємства та їх взаємозв'язок

Багатоплановий характер діяльності підприємства зумовлює необхідність розробки системи стратегій, що являє собою *стратегічний набір*.

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

Стратегічний набір – це не демонстрація загальних намірів, а акцентування на відмінних характеристиках та особливостях окремих підприємств.

Основними вимогами до стратегічного набору є:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки «стратегічний набір» підприємства складається з таких стратегій:
 - загальної для всього підприємства в цілому;
 - загальних конкурентних за окремими бізнес-напрямами;
 - для кожної з функціональних підсистем підприємства;
 - ресурсних (для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного напрямків).
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються фірми, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі. Немає двох однакових підприємств, тому не може бути двох однакових стратегічних наборів.

Обґрунтований стратегічний набір – той, що є правильним для даного підприємства і якого можна досягти за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації для забезпечення конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі (рис. 3.4).

Добре сформований стратегічний набір – той, що відбиває досягнутий рівень розвитку, особливості та умови його подальшого руху, відповідно до обраних стратегій.

В процесі формування стратегії діяльності підприємства беруть участь вище керівництво, команда плановиків, керівники та спеціалісти підрозділів.

У розробці стратегії необхідно, щоб, в першу чергу, в ньому було по-справжньому зацікавлене *вище керівництво підприємства*. Причому, від рівня

його стратегічного мислення, від рівня підготовки в цілому суттєво залежатиме якість і дієвість *стратегічного плану*. В усіх інших випадках стратегічний план буде формальним.

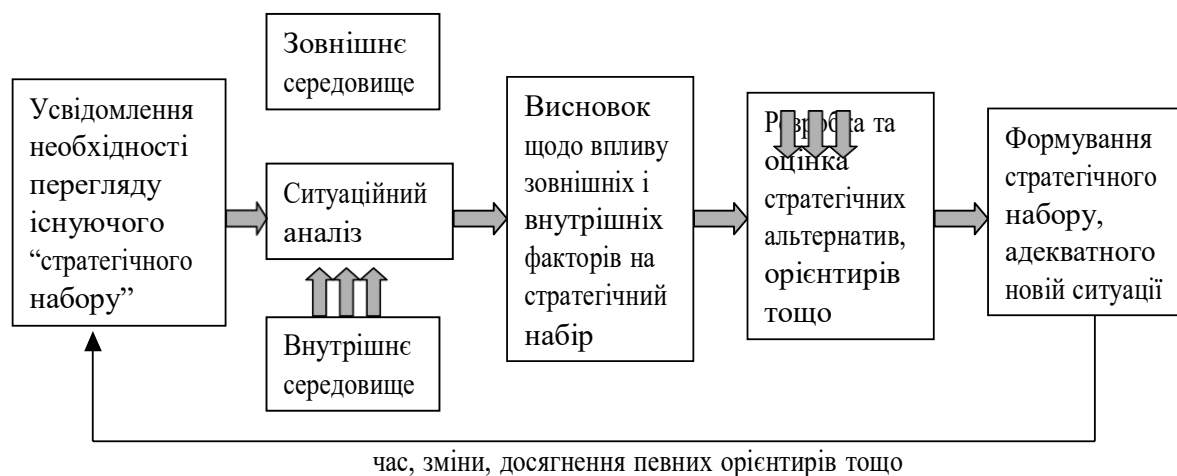


Рис. 3.4. Корегування стратегічного набору підприємства

Для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегічного плану на великих підприємствах доцільно створювати *відділи стратегічного розвитку* на чолі із заступником першого керівника. На середніх і малих підприємствах дані функції має здійснювати планово-економічна служба господарства, а куратором проблеми стратегічного розвитку знову ж таки має бути заступник керівника підприємства або й сам керівник.

До розробки стратегічного плану залучаються всі *функціональні служби, спеціалісти і керівники всіх рівнів* (звідси і необхідність в кураторстві заступника директора чи й самого директора), а також експерти і науковці з інших інститутів.

Для формування стратегічного плану (або окремих проектів) можуть створюватись *спеціальні тимчасові робочі групи* із залученням кадрів з усіх відділів господарства.

Процес побудови стратегічного набору – це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії.

В табл. 3.3. наведено відповідно до ієрархії формування стратегії: хто несе головну відповідальність і за які конкретні стратегічні дії.

Згідно з концепцією «стратегічного набору», досягти необхідних темпів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі можна лише за умови існування забезпечуючих стратегій.

Як зазначалося, забезпечуючі стратегії (ресурсного та функціонального типу) існують у формі планів та програм і створюються для встановлення субординації та управління різними напрямками діяльності підприємства. Вони розробляються для кожного напрямку діяльності: охоплюють маркетинг, НДПКР, фінанси, персонал тощо. Їхня роль – у підтриманні та забезпеченні цільових параметрів розвитку (скорочення) того чи іншого напрямку діяльності (бізнесу), наданні йому конкретної форми та визначенні внеску в загальні стратегії підприємства. Через забезпечуючі плани та програми відбувається

інтеграція діяльності підприємства з всього «стратегічному набору», досягаються синергійні характеристики системи.

Таблиця 3.3. – Розподіл завдань з розробки стратегії

Рівень стратегії	Призначення	Основні завдання кожного рівня
Корпоративна стратегія	Для організації і сфер її діяльності	1. Покращення загальних показників роботи в тих напрямках і галузях, де організація вже діє 2. Дії в галузі диверсифікації і інтеграції 3. Створення і управління високоефективним господарським портфелем 4. Пошук шляхів одержання синергетичного ефекту в рамках господарського портфеля 5. Оптимальний розподіл корпоративних ресурсів 6. Дії по відношенню до збиткового чи непривабливого бізнесу
Ділова стратегія	Для кожного окремого виду діяльності організації	1. Посилення конкурентоспроможності ізбереження конкурентних переваг 2. Формування механізму реагування на зовнішні зміни 3. Інтеграція стратегічних зусиль різних функціональних напрямків
Функціональна стратегія	Для кожного функціонального напрямку в рамках окремого виду діяльності	1. Підтримка загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності 2. Створення управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми 3. Інтеграція стратегічних зусиль операційної діяльності
Операційна стратегія	Для структурних підрозділів в середині функціональних напрямків	1. Рішення вузькоспеціалізованих питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей функціональних підрозділів 2. Підвищення продуктивності праці

Стратегічний набір має забезпечити умови для саморозвитку підприємства. Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формулювати із залученням тих фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

3.4. **Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства**

Формою обрання і представлення економічної стратегії підприємства, тобто, формою визначення стратегічного аспекту її діяльності, в якій дається оцінка економічних можливостей і проблем підприємства у досягненні певних довгострокових цілей на основі певної (обраної) стратегії поведінки і розвитку, є планування.

Стратегічне планування – це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки умов зовнішнього середовища.

Складовими системи стратегічного планування на підприємстві є: а) місія, головна мета і система довгострокових цілей; б) стратегії (корпоративна, конкурентні, функціональні, операційні); в) тактика; г) політика; д) програми, правила, процедури.

Тактика – похідна стратегії, конкретні середньо – і короткострокові плани по раціональному використанню ресурсів в рамках стратегії, направлені на її реалізацію.

Політика підприємства – означає перетворення стратегії на відкриту декларацію, опис, проголошення основних напрямків його діяльності. Наприклад, політикою можуть бути: політика підприємства в сфері зарплати – за висококваліфіковану та ініціативну працю – найвища оплата; в сфері розподілу доходів – капіталізація до 70 відсотків доходу; в сфері інвестицій – пошук внутрішніх джерел інвестування тощо.

Правила і процедури повністю, причому письмово, деталізують політику підприємства в певних сферах діяльності, для кожного функціонального підрозділу чи певної категорії працівників, в умовах повної визначеності наступних подій чи навіть в умовах незначного ризику. Наприклад, правила внутрішнього розпорядку.

Програми складаються в таких же умовах, коли відомо, що дана подія відбудеться і її наслідки, як правило, відомі і являють собою розподілену по часу послідовність дій з метою координації та спрямування виконання робіт. Прикладом може бути програма пусконаладжувальних робіт тощо.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте аспекти стратегічного контексту підприємства.
2. Навіщо знати типологію підприємства?
3. Охарактеризуйте поняття «стратегічне мислення», «стратегічна поведінка».
4. Назвіть відмінності між оперативним та стратегічним управлінням.
5. Які різновиди стратегій Вам відомі?
6. Назвіть та охарактеризуйте рівні стратегій підприємства.
7. Які ознаки стратегічних рішень?
8. Які складові «стратегічного набору»?
9. Назвіть принципи формування стратегії підприємства.

ТЕМА 4. ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання лекції:

- 4.1. Зовнішнє оточення підприємства та його характеристика.
- 4.2. Аналіз чинників макросередовища.
- 4.3. Аналіз чинників мікросередовища.
- 4.4. Оцінка загроз зовнішнього середовища на підприємство.

4.1. Зовнішнє оточення підприємства та його характеристика

Підприємство – це «відкрита» система, і його розвиток залежить від зовнішнього середовища. Саме тому розробка стратегії власне і починається з діагностики та прогнозування розвитку середовища підприємства, результати чого стануть базою для формування його місії, цілей, вибору стратегій.

Середовище підприємства поділяють на такі групи елементів-чинників:

Зовнішнє середовище:

- макросередовище
- мікросередовище

Внутрішнє середовище

Макросередовище – це сукупність чинників непрямої дії, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Зовнішнє середовище непрямого впливу діє не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу. Це не означає, що їхній вплив менший за вплив факторів безпосереднього оточення. Нині існують різні підходи до визначення складових цього прошарку середовища та дослідження його впливу на діяльність організації.

Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища.

Мікросередовище – це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством.

Фактори мікросередовища: а) конкуренти і конкурентне середовище в цілому; б) покупці; в) постачальники; г) партнери; д) місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій; ж) місцеві органи влади тощо.

Етапи проведення аналізу зовнішнього середовища

1. Визначення (розробка переліку) факторів макро- і мікросередовища, які діють на підприємство і будуть справляти вплив на нього в стратегічному періоді;
2. Збір інформації про визначені фактори;
3. Оцінка отриманої інформації про кожний фактор в розрізі середовищ і прогнозування величини можливого впливу;
4. Визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища;

5. Отримання бази для стратегічного аналізу і визначення альтернативних стратегій.

Пошук інформації про фактори середовища здійснюють переважно за допомогою таких форм і методів:

Сканування середовища – процесу збирання уже сформованої інформації (статистичні збірники, наукові статті та інше).

Моніторингу середовища – постійного регулярного відстеження поточної і нової інформації.

Прогнозування середовища – створення інформації про майбутній стан підприємства.

Методи сканування і моніторингу: а) спостереження, б) опитування (анкетування) – метод Дельфі, в) експеримент.

Методи прогнозування: а) екстраполяції (прогнозування від досягнутого рівня і ввєрх); б) мозкового штурму (спільного прогнозування майбутнього групою експертів); в) статистично-математичне моделювання; г) побудова сценаріїв та інші методи.

4.2. Аналіз чинників макросередовища

Зовнішнє середовище підприємства характеризується наступними особливостями:

Складністю (факторів безліч, причому вони перебувають в різних комбінаціях);

взаємозв'язком і взаємообумовленістю факторів (зміна одного із них може викликати лавину змін інших);

невизначеністю (стратегічні рішення приймають в умовах неповноти інформації про зовнішнє середовище: повну здобути неможливо);

багатоваріантністю розвитку середовища (надзвичайно важко спрогнозувати дію його факторів в стратегічному періоді);

динамізмом і мінливістю (зміни в зовнішньому середовищі відбуваються достатньо динамічно, з наростаючою швидкістю).

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

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Для узагальнення інформації про зовнішнє середовище використовують спеціальну таблицю (табл. 4.1).

Елементи-фактори макросередовища, що діагностуються і прогноуються:

1. Стан економіки країни. Серед факторів даного елемєнту

макросередовища найбільш відчутний вплив на підприємство можуть справляти: а) обсяги ВВП, ВВП, національного доходу на душу населення; б) фаза економічного циклу; в) рівень зайнятості ресурсів, безробіття; г) рівень інфляції; д) участь у зовнішньоекономічній діяльності; е) рівень тінізації національної економіки; є) стан сукупного попиту та ін.

Таблиця 4.1. – Матриця PEST-аналізу

Р	Політика	Е	Економіка
	<p>1. Вплив виборів Президента, Верховної Ради тощо.</p> <p>2. Зміни в законодавстві (які саме)</p> <p>3. Державне егулювання в галузі... (названапрямку).</p> <p>4.</p> <p>.....</p> <p>...п.</p> <p>.....</p> <p>n+1 Сценарій № 1 – «Політика»</p> <p>n+2 Сценарій № 2 – «Політика»</p>		<p>1. Загальні тенденції в економіці: підйом?спад?</p> <p>2. Рівень інфляції.</p> <p>3. Співвідношення грн/\$ (або до іншої валюти, наприклад євро)</p> <p>4. Витрати на енергоносії.....</p> <p>п.....</p> <p>n+1 Сценарій № 1 – «Економіка»n+2</p> <p>Сценарій № 2 – «Економіка»</p>
S	Соціум	Т	Технологія
	<p>1. Зміни в базових цінностях.</p> <p>2. Зміни у стилі життя.</p> <p>3. Демографічні зміни.</p> <p>4. Зміни у структурі доходів.</p> <p>5. Ставлення до освіти (бізнесу).....</p> <p>.....</p> <p>...п....</p> <p>n+1 Сценарій № 1 – «Соціум»</p> <p>n+2 Сценарій № 2 –«Соціум»</p>		<p>1. Державна технологічна політика.</p> <p>2. Тенденції в НДПКР.</p> <p>3. Нові патенти.</p> <p>4. Швидкість змін у технології (певної галузі).</p> <p>5. Нові продукти.....</p> <p>.....</p> <p>п.....</p> <p>n+1 Сценарій № 1 – «Технологія»n+2</p> <p>Сценарій № 2 – «Технологія»</p>

2. Політико-правові відносини. Фактори: а) економічна система; б) форми власності, розподілу і перерозподілу ВВП; в) політична система; г) законодавча база, ефективність законів і підзаконних актів у галузі економіки; д) рівень лібералізації економічного життя; е) політична стабільність тощо.

Ефективність державного регулювання економіки. Фактори: а) уміле поєднання механізмів ринкового саморегулювання економіки з важелями її державного регулювання; б) фіскальна політика держави, податкова система, стан держбюджету, стан державного боргу; в) монетарна (грошово-кредитна) політика держави, регулювання грошової маси в обігу банківською системою, доступність кредитів, резерви і процентні ставки банків, обмінні курси, платіжний баланс країни; г) антиінфляційна політика; д) антициклічна політика; е) зовнішньоекономічна політика держави; є) контроль за дотриманням законів; ж) уміле обмеженезастосування адміністративних регуляторів економіки (дозволів, заборон, обмежень, норм).

1. Розвиток НТП. Фактори: а) розвиток освіти і науки; б) рівень інновацій; в) технологічний рівень; г) технічний рівень економіки.

2. Соціальний розвиток. Фактори: а) рівень доходів населення; б) рівень

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

3. Розвиток культури, ціннісні орієнтації в суспільстві. Фактори: а) рівень освіченості та професійної підготовки населення; б) розвиток всіх складових культури; в) ціннісні орієнтації населення, традиції, менталітет.

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

5. Демографія. Фактори: а) чисельність і склад населення; б) розподіл населення по території; в) рівень народжуваності, смертності і природний приріст; г) середня тривалість життя і середній вік працюючих; д) співвідношення чоловіків і жінок; е) демографічне навантаження; є) механічний рух населення, міграції.

6. Дієвість профспілок. Фактори: а) соціальне партнерство профспілок з роботодавцями і владою; б) рівень профспілкових вимог щодо рівня і умов зайнятості; в) вимоги профспілок щодо умов і захисту праці; г) робота профспілок з оздоровлення працюючих і їх сімей.

7. Міжнародне становище. Фактори: а) наявність військових конфліктів; б) рівень діяльності міжнародних організацій з врегулювання міжнародних політичних і економічних зносин; в) рівень діяльності зовнішньоекономічних відомств і вищих органів влади країни з врегулювання зовнішньоекономічної діяльності.

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

За допомогою експертів і відповідних методів оцінюють ступінь впливу кожного фактора-загрози та реальності кожної можливості, їх градацію по важливості. Виявляють критичні для підприємства загрози та найбільш реальні і бажані можливості.

При аналізі зовнішнього середовища важливо кількісно оцінити вплив кожного фактора за допомогою певної методики (табл. 4.2).

Для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу визначається оцінка спрямованості впливу, оцінка ступеня впливу фактора та загальна оцінка впливу факторів на підприємство. За цією методикою можна виявити вплив кожного з факторів, порівняти вплив групи факторів, визначити загрози й можливості та оцінити в цілому ступінь впливу середовища на економічну безпеку підприємства. Потрібно зазначити, що вплив факторів може оцінюватися як на рівні регіону, в якому здійснюється господарська діяльність підприємства, так і в Україні в цілому.

Таблиця 4.2. – Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища непрямого впливу

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора*	Оцінка впливу факторів, у балах **	Загальна оцінка впливу факторів, у балах
1	2	3	4	5 = 3-4
Економічні	1. Розвиток економіки 2. Розвиток виробництва та номенклатури товарів 3. Стан бюджету 4. Темп інфляції 5. Рівень безробіття 6. Рівень податкових ставок 7. Рівень доходів населення			
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві 2. Сила лобістських груп 3. Напрямок розвитку політичної системи 4. Характер політичної боротьби 5. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку			
Правові	Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства			
Демографічні	1. Чисельність населення 2. Статеві-віковий склад населення 3. Рівень народжуваності			
Науково-технічні нововведення	1. У сфері товарів 2. У сфері технологій 3. У сфері менеджменту			
Природні	1. Стан природних ресурсів 2. Екологічний фактор 3. Природні умови			
Соціально-культурні	1. Рівень освіти 2. Соціальні умови життя 3. Рівень культури населення			

* Оцінка спрямованості впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив; -1 бал – негативний вплив. ** Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірні впливи; 1 бал – слабкі впливи; 0 балів – відсутність впливу

4.3. Аналіз чинників мікросередовища

Елементи *мікросередовища* називають іншими словами елементами зовнішнього середовища *безпосереднього* факторіального впливу на підприємство. Саме тому їх глибокий аналіз має неабияке значення для вироблення ефективної стратегії. Адже кожен фактор мікросередовища при певних обставинах може призвести навіть до банкрутства підприємства.

Елементи-чинники мікросередовища наступні:

1. *Конкурентне середовище* (конкуренти, галузь в якій діє підприємство).
2. *Покупці* (споживачі, клієнти).
3. *Партнери (стейкхолдери)* зовнішні: постачальники, компаньйони, власники, акціонери, засоби масової інформації, місцеві органи влади, партій і громадських організацій, профспілкові органи та інші, які зацікавлені в успішній діяльності підприємства.
4. *Постачальники*: сировини, матеріалів, енергоносіїв, робочої сили, фінансових ресурсів, капіталу, інформації тощо.
5. *Профспілки, партії і громадські організації*, їх місцеві органи.
6. *Місцеві органи влади*: держадміністрація, рада, податкова адміністрація, казначейство, фінуправління, санстанція, орган держстатистики, пожежний нагляд, технагляд та інші.

Розглянемо кожен з цих факторів зокрема. Зрозуміло, що в умовах ринкових відносин найбільш суттєвий вплив справляє на підприємство конкурентне середовище в якому воно пере-буває. Йдеться в першу чергу про галузь в якій функціонує підприємство і його конкурентів.

Конкурентне середовище (галузь, конкуренти).

Спочатку слід зрозуміти основні теоретичні положення. Серед них вузлове поняття – конкуренція (від лат. *concurrentia* – суперництво, змагання).

Конкуренція – це співіснування і боротьба товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища за досягнення максимальних прибутків та інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів з повним використанням при цьому власних сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища, усуненням слабких власних сторін і загроз ззовні.

Таким чином, в ринковій економіці підприємство перебуває в певному конкурентному середовищі, а тому змушене брати участь у конкурентній боротьбі.

Конкурентне середовище підприємства – це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) і їх дії із забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства.

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому підприємство повинно правильно оцінити його конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентостійкість

Аналіз галузі і конкурентного середовища в ній слід проводити в певній послідовності.

Етапи аналізу галузі:

1. Відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які найбільш повно характеризують галузь
2. Визначення конкурентних сил, що діють у галузі і їх впливу на ситуацію, проведення конкурентного аналізу.
3. Виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в

структурі конкурентних сил у галузі.

4. Визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабкіші конкурентні позиції у галузі.

5. Прогнозування найбільш ймовірних кроків стратегічних конкурентів.

6. Визначення ключових факторів успіху підприємства (КФУ) у конкурентній боротьбі.

7. Прийняття остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості галузі, як заключний етап.

Розглянемо названі етапи глибше.

На першому етапі розраховують *параметри* галузі. Найбільш повно її характеризують наступні з них:

Місце галузі в народному господарстві країни.

Розмір ринку (річні обсяги виробництва і продаж).

Динаміка ринку (темпи змін в %).

Стадія життєвого циклу на якій перебуває ринок (започаткування, піднесення, швидке зростання, зрілість, насичення, застій і старіння, спад).

Кількість конкурентів і їх питома вага, масштаб конкуренції.

Кількість покупців (клієнтів) і їх купівельна спроможність.

Технологічно-інноваційний рівень галузі (наприклад: технологія однорідна, змінюється повільно, зміни в якості тощо).

Доступність входу в галузь і виходу з неї (в чому труднощі: стартовий капітал, адміністративні перешкоди, монополістичні ціни т.д.).

Ступінь диференціації продукції конкурентів.

Можливість економити на масштабах виробництва.

Ступінь завантаження виробничих потужностей в галузі.

Ринки сировини.

Рівень інвестування галузі.

Рівень і темпи інновацій.

Рівень прибутковості галузі (до середнього рівня по економіці країни).

Другим важливим етапом аналізу галузі є визначення *конкурентних сил* і конкурентної позиції підприємства в галузі або, як його ще називають, *конкурентний аналіз* – визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства у галузі.

Він виконується в такій послідовності:

1. Спочатку визначають основні конкурентні сили у галузі.

2. Пізніше формують загальні основні альтернативні варіанти конкурентних стратегій.

Загально визнаним лідером розробки підходів до конкурентного аналізу вважається М.Портер – професор Гарвардської школи бізнесу.

Сили конкуренції у галузі за М.Портером наступні:

– Конкуренти, які вже надійно закріпились в галузі.

– Потенційні (можливі, нові) конкуренти.

– Загрози з боку товарів-субститутів (замінників).

- Постачальники (продавці).
- Клієнти (покупці, споживачі).

Інтенсивність конкуренції в галузі розрізняють за такими видами: привабливо-слабка, помірна, інтенсивна, запекла. Вважається, що конкуренція інтенсивна, якщо дії конкурентів знижують середній прибуток у галузі. Помірна конкуренція має місце тоді, коли більшість підприємств отримують прибуток близький до середнього по галузі. Слабка – більшість підприємств може отримувати прибуток вище середнього, інвестуючи лише у виробництво. Різкі загострення роблять конкуренцію запеклою.

Галузь є привабливою з точки зору отримання великого прибутку, якщо конкурентні сили відчутно не впливають на ситуацію в ній. Ідеальне конкурентне середовище, щодо отримання високих прибутків, в якому постачальники і покупці займають слабку позицію на торговельних переговорах, відсутні якісні товари- субститути, вхідні бар'єри високі, а конкуренція помірна. Однак, якщо хоча б одна з конкурентних сил є сильною, галузь стане привабливою лише для тих підприємств, чия стратегія достатня проти тиску даної конкурентної сили і при цьому дає можливість отримувати прибуток вищий середнього.

Таким чином, щоб зайняти провідні позиції у галузі, підприємству слід забезпечити міцні *конкурентні переваги*.

Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому середнього по галузі завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері чи напрямку діяльності.

На третьому етапі аналізу галузі визначають *рушійні сили*, які спричинятимуть найбільший вплив і характер змін в структурі конкурентних сил в стратегічному періоді. Найчастіше такими рушійними силами можуть бути:

- різкі зміни в законодавстві і економічній політиці держави;
- різка зміна сукупного попиту;
- поява нових продуктів;
- суттєві технологічні зміни;
- суттєві інновації, поширення ноу-хау;
- суттєві зміни в маркетингу;
- поява в галузі або вихід із неї крупних підприємств;
- значна глобалізація галузі;
- суттєві зміни структури витрат чи продуктивності;
- перехід споживчих переваг від стандартних товарів до диференційованих, чи навпаки;
- суттєві зміни суспільного ладу, ціннісних орієнтацій та інших факторів макросередовища;
- зміни у тенденціях економічного розвитку галузі;
- зміни у складі споживачів та способах використання товару;
- суттєві зміни впливу факторів невизначеності та ризику.

Враховуючи названі рушійні сили, розробляються стратегії, які пом'якшили б їх вплив на підприємство, навіть проводили б зворотний вплив

підприємства на конкурентні сили, забезпечували його перевагу в конкурентній боротьбі.

На четвертому етапі групують всі підприємства за конкурентною позицією в галузі, визначають найсильніших і найслабших, тобто складають карту стратегічних груп. Досвід засвідчує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди насправді є конкурентами, а справжня конкурентна боротьба ведеться між підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи.

Стратегічна група конкурентів – це група підприємств галузі, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих же конкурентних переваг, користуючись подібними методами.

До однієї стратегічної групи, наприклад, зараховують підприємства, які мають однакові розміри, асортимент, одні і ті ж канали збуту і замовників, володіють подібними конкурентними перевагами, мають однакові стратегічні орієнтири, діють на одному географічному полі тощо.

Отож слід визначити до якої стратегічної групи належить підприємство і виявити у цій групі підприємства, які мають сильніші конкурентні позиції з тим, щоб виробити відповідну стратегію. Крім того, з такою ж метою визначають рівень та тип конкуренції між стратегічними групами в галузі, виявляючи, які з них мають найсильніші конкурентні позиції.

На п'ятому етапі аналізу галузі і конкурентного середовища в ній прогнозують найбільш *ймовірну поведінку* стратегічних *конкурентів* підприємства, щоб не вести конкурентну боротьбу наосліп. Це найскладніша, хоча і найкорисніша складова аналізу мікросередовища.

З цією метою концентрується увага і збираються дані для оцінки потенційних можливостей кожного конкурента діяти краще або гірше інших. При цьому, мають на увазі, що від агресивних конкурентів слід чекати радикальних стратегічних кроків. Конкуренти, задоволені своїм теперішнім станом, будуть намагатися його зберегти, вносячи в поточну стратегію лише незначні зміни. Слабкі підприємства будуть здійснювати або ж захисні кроки, або ж наступальні, агресивні. Аналітики повинні вивчити, чи здатний конкурент на рішучі кроки, чи є у нього для цього можливості і воля, чи він в змозі тільки дотримуватися вибраної стратегії, вносячи у неї лише незначні корективи. Результатом даного аналізу мають стати ефективні контрзаходи.

На шостому етапі аналізу галузі і конкуренції в ній визначають ключові фактори успіху підприємства (КФУ).

Ключові фактори успіху в галузі (КФУ) – це такі переваги і можливості підприємства, уміле використання яких забезпечить йому високу конкурентоздатність і прибутковість в стратегічному періоді

Сьомим заключним етапом аналізу галузі і конкурентного середовища є оцінка ситуації в цілому і *визначення привабливості* чи не привабливості галузі, як в даний час так і в стратегічному періоді за наступними критеріями:

- Наявність потенціалу росту галузі.
- Стабільність попиту.
- Сприйнятливість до впливу рушійних сил галузі.

- Послаблення (посилення) впливу конкурентних сил.
- Серйозність проблем, що постають перед галуззю в цілому.
- Ступінь невизначеності та ризику.
- Зростання (зниження) прибутковості галузі.

Такий масштабний аналіз галузі і конкурентного середовища проводять не лише при розробці стратегії, але і кожні 1-3 роки.

Оцінка впливу на підприємство покупців.

Аналіз потреб споживачів, а, значить, і попиту здійснюють в такій логічній послідовності:

1. Проводять сегментацію ринку і визначають найбільш цікаві для підприємства сегменти.
2. Вивчають мотивацію поведінки покупців на даних сегментах ринку.
3. Ведуть пошук незадоволених потреб споживачів.

Сегментація означає поділ ринку на певні групи покупців зі схожими параметрами (доходи, вік, звички, географічне положення, переваги тощо), які потребують специфічних товарів і для яких необхідні такі ж специфічні маркетингові програми. Кожна з таких груп може бути вибрана підприємством в якості цільового ринку.

Вимоги до сегментації:

Критерії сегментації ринків *споживчих* товарів:

- а) демографічні (вік, стать, сім'я і її життєвий цикл тощо);
- б) соціально-економічні (соціальний стан, освіта, професія, доходи);
- в) географічне положення (країна, регіон, рівень урбанізації);
- г) поведінкові характеристики (поведінка споживачів групи, ставлення до продукту, користь, що ним задовольняється, стиль життя тощо).

Критерії сегментації ринків *промислових* товарів:

- а) розміщення (дислокація);
- б) їх розміри;
- в) інтенсивність і регулярність споживання;
- г) технологічний рівень тощо.

Провівши сегментацію ринку, підприємство вибирає *цільові сегменти*, виходячи з трьох *альтернатив*:

- Диференційований маркетинг – виробництво кількох версій продукту, кожна з яких націлена на конкретний ринковий сегмент.
- Недиференційований маркетинг – масове виробництво одного продукту (сегментація ігнорується).
- Концентрований маркетинг – спеціалізація на виробництві високоякісних дорогих продуктів для одного ринкового сегменту.

Мотивація поведінки покупців. Вивчення мотивації прийняття рішень споживачами проводять після сегментації, в роз-різі кожного сегменту. Знання мотивації покупців дає змогу оцінити наявні можливості для їх задоволення в тому чи іншому сегменті. Наявність кращих ніж у покупців можливостей для реалізації мотивів споживачами може забезпечити стійку конкурентну перевагу.

Виявлення незадоволених потреб споживачів. До такої категорії потреб відносяться такі з них, що не задовольняються пропозицією товарів, які є на ринку. Наявність незадоволеного попиту – це можливість підприємства легко вийти на ринок або захопити ще один його сегмент.

Крім названих головних напрямів вивчення впливу споживачів (попиту), існує й ряд інших: а) кількість і концентрація споживачів; б) їх купівельна спроможність; в) готовність споживачів до використання даної продукції; г) оцінка системи формування попиту та стимулювання збуту; д) визначення ставлення покупців до якості обслуговування купленого товару; е) дослідження попиту (визначення його еластичності за ціною, визначення характеру попиту – первинний чи вторинний, стійкий чи не стійкий тощо).

Оцінка впливу на підприємство зовнішніх партнерів.

До партнерів (стейкхолдерів) можуть бути віднесені всі підприємства та організації, з якими підприємство вступає в договірні відносини: організації системи розподілу та продажу товарів, банки, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми тощо. Партнерські відносини сприяють діяльності підприємства, оскільки дають змогу використовувати знання, досвід, виробничі потужності тощо підприємств та організацій, що є фахівцями в певних галузях, і отримувати продукти та послуги найвищої якості.

Для отримання суттєвої підтримки, підприємство повинно намагатися *максимально задовольняти інтереси партнерів*, незважаючи на те, що дані інтереси не завжди співпадають

Таких ситуацій, коли важко узгодити інтереси чисельних партнерів виникає безліч, а тому постає питання про градацію інтересів, встановлення пріоритетів. З цією метою партнерів поділяють на групи, залежно від рівня їх зацікавленості у розвитку підприємства та можливостей впливу на нього. І для кожної з таких груп визначають найприйнятніший стиль взаємовідносин. Йдеться про *розробку карти стейкхолдерів* (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Карта стейкхолдерів підприємства

Можливості впливу	Зацікавленість:	
	висока	низька
Великі	<i>Перша група</i> Максимально використовувати.	<i>Друга група</i> Стимулювати інтерес і максимально використовувати
Малі	<i>Третя група</i> Інформувати і використовувати при мінімальних зусиллях.	<i>Четверта група</i> Не тратити зусиль, але по можливості використовувати.

Зрозуміло, що пріоритетом взаємовідносин повинні стати партнери з першої групи. Аналіз стейкхолдерів має, крім того, включати прогноз змін можливостей їх впливу і зацікавленості, тобто виявляти потенційні загрози і можливості з їх боку у стратегічному періоді.

Аналіз впливу постачальників

Вплив постачальників на підприємство достатньо суттєвий. Ціна, якість їх продукції, умови постачання, дисципліна поставок, експлуатаційні витрати безпосередньо позначаються на собівартості, а, значить, і на прибутках підприємства, на його конкурентоздатності.

Розрізняють постачальників: сировини, матеріалів, основних засобів, енергетичних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів і послуг.

Найбільш загальні *критерії оцінки* впливу постачальників наступні:

Техніко-технологічний рівень продукції.

Сприятливе поєднання параметрів ціна-якість.

Зручність і дешевизна поставок (географія).

Висока конкурентостійкість постачальника.

Низька ймовірність тиску, погіршення умов, обсягів і якості поставок.

Характеристика особливостей продукції, що поставляється (ліквідність, універсальність, дефіцитність, замінність тощо).

Можливість вдосконалення продукції, що поставляється, відповідно до стратегічних змін підприємства.

Оцінка рівня конкуренції за ресурсами (кількість підприємств, що використовуватимуть аналогічні види ресурсів).

Відсутність значної залежності від постачальника (розміщення замовлень у кількох поставників, оцінка мобільності переходу на інші ресурси).

Можливості використання ресурсів-замінників і наявність підприємств, що зможуть їх виробляти.

Оцінка вартості витрат на можливу зміну постачальника.

Оцінка можливості інтеграції з постачальниками по окремих видах продукції.

Окремо потрібно проаналізувати здатність фірм-постачальників підтримувати необхідний рівень якості продукції в межах укладених контрактів, здійснювати постачання в терміни, потрібні для споживання, тощо.

Найважливіше – не попадати в економічну залежність від постачальників, тобто неможна замикатись на одному з них.

Оцінювання впливу чинників зовнішнього середовища прямого впливу проводиться за аналогічною методикою (табл. 4.5). Ця методика дозволяє виявити порівняти вплив груп чинників, оцінити в цілому ступінь впливу, визначити загрози та можливості підприємства з найвпливовіших чинників даного середовища.

Таблиця 4.5 – Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища прямого впливу

Група чинників	Чинники	Оцінка спрямованості впливу	Оцінка впливу чинників, у балах**	Загальна оцінка впливу чинників, у балах
1	2	3	4	5 = 3-4
Сложивачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку			
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства			
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців			
	4. Торгова сила покупців			
	5. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства			
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників			
	2. Ступінь привабливості постачальників			
	3. Доцільність договірної політики			
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства			
	2. Сила конкурентного тиску			
	3. Кількість активних конкурентів			

* Оцінка спрямованості впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+ 1 бал – позитивний вплив; -1 бал – негативний вплив.

** Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірні впливи; 1 бал – слабкі впливи; 0 балів – відсутність впливу.

4.4. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища

Зібравши максимальну інформацію про чинники зовнішнього середовища, її оцінюють і визначають *загрози та можливості* даного середовища. Важливо не лише визначити загрози і можливості, а й оцінити їх з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію підприємства.

Для оцінювання *можливостей* використовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 4.6):

Таблиця 4.6. – Матриця можливостей

Ймовірність використання можливості	Вплив:		
	сильний	помірний	слабкий
Висока	Поле №1	Поле №2	Поле №3
Середня	Поле №4	Поле №5	Поле №6
Низька	Поле №7	Поле №8	Поле №9

Таким чином, можливості, що потрапили на поля №№:

4,1,2 – мають великий шанс для підприємства і повинні обов’язково бути використані.

8,6,9 – не заслуговують на увагу.

7,5,3 – використовуються лише при наявності достатньої кількості ресурсів.

Аналогічно позиціонують і *загрози* (табл. 4.7).

Таблиця 4.7. – Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки:			
	руйнування	критичний стан	важкий стан	“легкі удари”
Висока	Поле №1	Поле №2	Поле №3	Поле №4
Середня	Поле №5	Поле №6	Поле №7	Поле №8
Низька	Поле №9	Поле №10	Поле №11	Поле №12

Загрози, що потрапили на поля:

1,2,5 – дуже небезпечні, їх усувають негайно;

3,6,9 – теж треба усувати якнайшвидше (в другу чергу);

4,7,10 – потрібно тримати під контролем (в третю чергу);

8,11,12 – незначні, але їх також не можна ігнорувати.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «мікросередовища» та «макросередовища».
2. Які фактори характеризують мікросередовище?
3. Що собою являє внутрішнє середовище підприємства з погляду вироблення стратегії?
4. Назвіть позиції зовнішнього середовища.
5. У чому суть метода PEST?
6. Методологія аналізу зовнішнього оточення підприємства.

ТЕМА 5. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання лекції:

- 5.1. Сутність та структура стратегічного потенціалу підприємства.
- 5.2. Методи діагностики стратегічного потенціалу підприємства.
- 5.3. Функціональний аналіз внутрішнього середовища підприємства.
- 5.4. Метод комплексного стратегічного аналізу середовища підприємства – SWOT- метод.

5.1. Сутність та структура стратегічного потенціалу підприємства

Стратегічний потенціал – сукупність наявних ресурсів та компетенцій підприємства з досягнення глобальних і стратегічних цілей по задоволенню потреб ринку з урахуванням відповідних змін умов зовнішнього середовища.

Основною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення ефективніших шляхів використання ресурсів і резервів підприємства з метою максимально ефективної реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку.

При дослідженні формування стратегічного потенціалу підприємства необхідно виходити з того, що його структура являє собою визначену взаємозалежну сукупність його локальних потенціалів, тобто потенціалів кожного виду ресурсів, які забезпечують максимально ефективну реалізацію довгострокових цілей і стратегічних напрямів розвитку підприємства. Зокрема, можна виділити такі види локальних потенціалів, поєднання яких формують структуру стратегічного потенціалу туристичного підприємства (рис. 5.1).

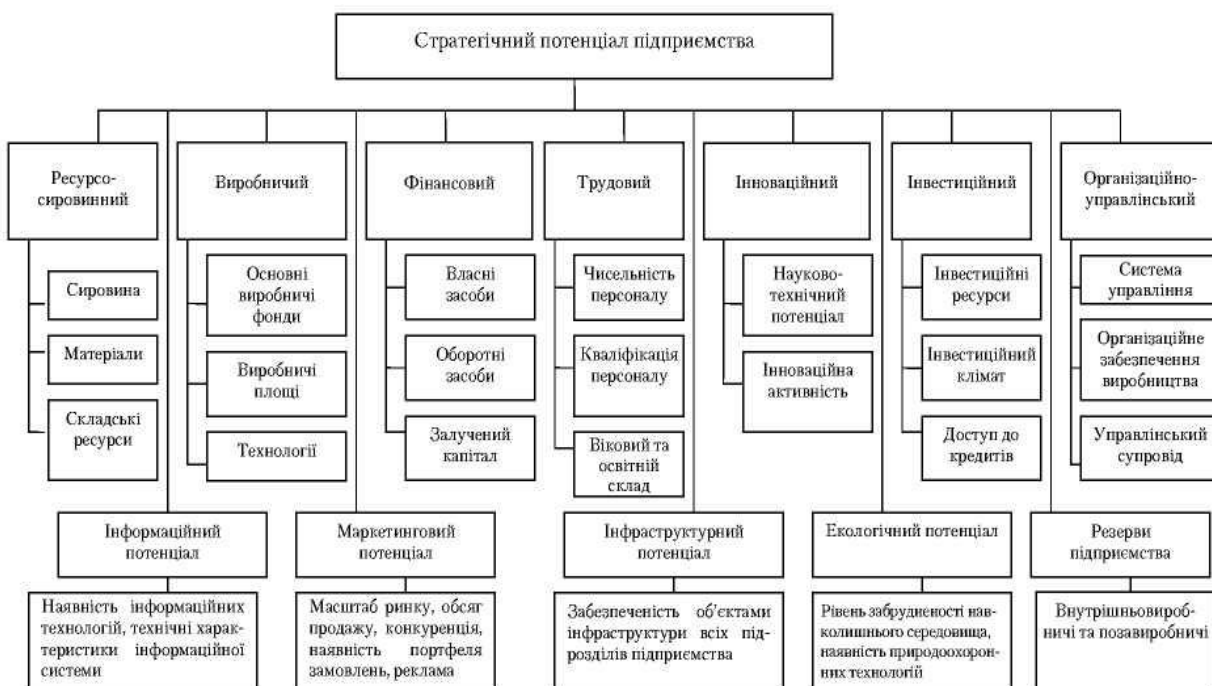


Рис. 5.1. Структура стратегічного потенціалу підприємства

Усі види локальних потенціалів перебувають між собою в безпосередньому взаємозв'язку та взаємозалежності.

Стратегічний потенціал підприємства є результатом взаємодії його ресурсів. Оскільки складові стратегічного потенціалу підприємства являють собою визначену сукупність конкретних видів ресурсів, то нарощування одного виду ресурсу зробить безпосередній вплив на інші види ресурсів.

5.2. Методи діагностики стратегічного потенціалу підприємства

З метою проведення діагностики підприємства користуються наступними основними джерелами вихідних даних:

- Статут підприємства;
- Штатний розпис;
- Дані про виробничу структуру;
- Дані про організаційну структуру управління;
- Всі види планів підприємства і підрозділів (стратегічні, середньострокові, оперативні – квартальні, місячні, декадні, тижневі, добові);
- Всі види звітності підприємства і підрозділів (оперативна, статистична, податкова тощо);
- Діючі інвестиційні та інші проекти;
- Документація вище стоячих органів та вихідна документація;
- Фіксовані накази і розпорядження керівників підприємства, рішення його органів;
- Нормативні документи, закони, підзаконні акти та інші документи, що регламентують діяльність даного підприємства (положення про підприємство і підрозділи, правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції, правила, процедури, норми і нормативи, схема документообороту, карти, діаграми та інші документи);
- Схеми інформаційних потоків;
- Первинні бухгалтерські документи і реєстри;
- Матеріали ревізій, перевірок;
- Матеріали власних спостережень (опитування, анкетування тощо).

Розрізняють такі *способи системного аналізу* підприємства:

1. Цільовий аналіз – системний аналіз з точки зору цілей підприємства за допомогою побудованого «дерева цілей».

2. Функціональний аналіз – системний аналіз з точки зору виконуваних робіт, заходів, функцій за допомогою «дерева робіт (функцій)».

3. Функціонально-цільовий аналіз – системний аналіз одночасно як завдань (цілей) так і заходів (функцій) по їх виконанню (досягненню) за допомогою побудованого змішаного графіка.

4. Проблемний аналіз – системний аналіз з точки зору основних проблем, кожна з яких аналізується і подається в такому порядку: проблема → цілі її розв'язання → функції, заходи, яких слід вжити для розв'язання проблеми даного порядку і одночасно для розв'язання проблеми вищого (пріоритетного) порядку на «дереві проблем».

Об'єднує ці способи вміле використання методології стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз підприємства – багаторівневе дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу, їх взаємодії, для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія розвитку підприємства, розробляється стратегічний план.

Зміст стратегічного аналізу підприємства полягає в досить детальному та всебічному забезпеченні адаптованої для сприйняття різними зовнішніми та внутрішніми користувачами аналітичною інформацією, що сприяє прийняттю оптимальних стратегічних управлінських рішень

Таблиця 5.1. – Методи стратегічного економічного аналізу

Групи методів стратегічного економічного аналізу	Аналітичні інструменти та способи стратегічного економічного аналізу		
Традиційні (статистичні)			
Стандартні методи	Статистичне спостереження, абсолютні та відносні величини, середні величини, ряди динаміки, балансовий, групування, графічний, порівняння		
Методи детермінованого факторного аналізу	Індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференційний, логарифмування		
Економіко -математичні			
Методи елементарної математики	Арифметичні, алгебричні		
Класичний математичний аналіз	Диференціальне, інтегральне та варіаційне обчислення		
Математична статистика	Для одномірних та багатомірних алгебричних сукупностей		
Економетрика	Виробничі функції, «витрати-випуск»		
Математичне програмування	Лінійне, блочне, нелінійне (цілочисельне, квадратичне, параметричне), динамічне		
Дослідження операцій	Управління запасами, теорія ігор, теорія розкладу, сітьове планування та управління, теорія масового обслуговування		
Економічна кібернетика	Системний аналіз, імітація, моделювання, діловігри		
Математична теорія оптимальних процесів	Максимум Понтрягіна для управління техніко-економічними процесами, максимум Понтрягіна для управління ресурсами		
Евристичні методи	Метод експертних оцінок, мозкового штурму		
Спеціальні методи			
SWOT	PEST	SNW	Портфельний
Сценарний	Порівняльний	Аналіз моделі Дюпон	R-аналіз

Об'єктом стратегічного аналізу підприємства виступає організація як комплексна управлінська система, яка включає сукупність інтегрованих

керуючих і керованих функціональних підсистем напрямів і форм діяльності. Стратегічний аналіз дозволяє створити систему основних індикаторів довгострокового розвитку організації, відповідно до яких розробляються складові економічної безпеки.

Важливою складовою методичного забезпечення стратегічного економічного аналізу є вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям, завданням і етапам. Пропонується сукупність аналітичних інструментів досліджень при реалізації завдань стратегічного економічного аналізу (табл. 5.1).

Більшість зарубіжних вчених розглядають стратегічний аналіз як попередній етап стратегічного вибору, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ. Вітчизняні дослідники погоджуються з такою точкою зору, однак називають цей етап «аналіз середовища», при цьому основний акцент робиться на дослідженні ресурсного потенціалу.

5.3. Функціональний аналіз внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства – це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, в значній мірі, ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.

Складові функціонального аналізу внутрішнього середовища підприємства:

1. Загальна характеристика організації.

Загальна характеристика об'єкта дослідження охоплює ряд питань:

- історія розвитку організації;
- організаційно-правова форма організації;
- інфраструктура організації (наявність та характеристика підсобних господарств; розвинутість транспортної мережі тощо);
- діяльність організації (сектор економіки, в якому працює організація; місія організації; існуючі ринки товарів та послуг; основні види товарів та послуг тощо).

2. Місія, цілі, базова стратегія.

При розробці стратегії організації необхідно насамперед визначити напрям подальшого розвитку організації, її цільову орієнтацію. Для цього слід відповісти на такі питання:

- визначення місії організації;
- визначення цілей організації (вибір цілей; побудова ієрархії цілей; формування «дерева цілей»);
- визначення базової стратегії організації (оцінювання стратегічних альтернатив за базовою стратегією; оцінювання обраної базової стратегії);
- реалізація обраної стратегії (розроблення стратегічного плану; контрольреалізації стратегічного плану).

3. Фінанси. Діагностування фінансової сфери є основою будь-якого дослідження управлінської діяльності, оскільки можливості та результати фінансової діяльності відображають можливості й результати комерційної

організації. Фінансова оцінка повинна бути зосереджена на аналізі фінансових звітів клієнта за попередні 3-5 років, що дає можливість оцінити тенденції платоспроможності, фінансової активності, продуктивності організації. Дані, одержані в результаті фінансового оцінювання, використовуються як орієнтовні для подальших досліджень і вжиття коригувальних заходів в інших сферах. Основні напрями, на які необхідно звернути увагу, при діагностуванні сфери фінансів:

- корпоративна ліквідність;
- рух грошових коштів;
- вплив прибутку і амортизації на грошові потоки;
- баланс, оцінювання фінансової стану;
- фінансове планування (технічні можливості; методика планування; оцінювання перспектив);
- аудитування (методика, перспективи, висновки аудиторів).

Діагностика фінансової діяльності може здійснюватися за допомогою експрес-аналізу для оцінювання та виявлення фінансових проблем та можливостей. Проте для того щоб визначити реальний стан справ, який би дозволив прийняти обґрунтовані рішення, необхідно провести розрахунок основних фінансових показників на основі бухгалтерської звітності організації, що дасть можливість зробити висновки про рівень ліквідності, платоспроможності та ділової активності підприємства.

4. *Маркетинг.* Слід коротко розглянути складові елементи системи: збуту організації збуту, засоби реклами, розміщення та обіг запасів продукції, складування і транспортування продукції тощо.

5. *Виробництво.* Фактично при діагностуванні виробничої діяльності, треба зосередити свою увагу на таких напрямках: управління виробництвом, виробничі підрозділи, виробничі потужності, застосовувана технологія, земельні ділянки й будівлі, організація виробництва, функції контролю та підтримки, управління якістю, постачання, працівники, зайняті в сфері виробництва, забезпечення безпеки, продуктивність виробництва.

6. *Інноваційна діяльність.* Основні напрями діагностування інноваційної діяльності підприємства: управління розвитком і дослідженням організації; інноваційна політика організації; інноваційний потенціал організації; використання наукових досліджень.

7. *Трудові ресурси.* Політика трудових ресурсів діагностується щодо впливу на діяльність і перспективи розвитку організації критеріїв відбору, найму, підвищення кваліфікації, стимулювання та оплати праці працівників.

8. *Система управління.* Особливу увагу слід звернути на особисті дані та стиль керівництва, які характеризують основних керівників, а також на різні показники, які характеризують організаційну культуру.

9. *Загальна ефективність організації.* Діагностування загальної ефективності діяльності організації проводиться з метою визначення можливих і необхідних напрямів удосконалення діяльності.

Результатом діагностики внутрішнього стану підприємства мають стати уявлення про його сильні і слабкі сторони, його потенціал.

5.4. Метод комплексного стратегічного аналізу середовища підприємства – SWOT- метод

Для здійснення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ часто застосовують формальні процедури SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це процес виявлення можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища, сильних (Strength) та слабких сторін (Weakness) внутрішнього середовища, встановлення зв'язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку організації.

Головна мета SWOT-аналізу економічної безпеки підприємства – забезпечити процес стратегічного планування інформацією про сильні та слабкі сторони підприємства, щодо його можливостей та існуючих загроз. Сильні та слабкі сторони – це переважно внутрішні чинники, пов'язані з поточним станом системи, можливості та загрози існують зовні й більше стосуються майбутнього.

Для побудови матриці SWOT-аналізу необхідно провести такі етапи.

1. Виявити фактори, що впливають на діяльність організації та рівень її безпеки, визначення рівня їх впливу.

На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу (табл. 5.2).

Табл. 5.2. – Оцінка впливу факторів на діяльність підприємства

Вплив фактора на діяльність підприємства	Ймовірність посилення впливу фактора на діяльність підприємства		
	Висока(В)	Середня (С)	Низька (Н)
Високий (В)	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Середній (С)	Поле СВ	Поле С	Поле СН
Низький (Н)	Поле НВ	Поле НС	Поле Н

Значення факторів середовища підприємства, які містяться на полях матриць ВВ, ВС, СВ, вважають високими і їх обов'язково необхідно враховувати при розробці стратегії. Значну увагу необхідно приділити факторам, що знаходяться на полях ВН, СС, хоча їхній вплив середній, а значення досить високе. Останні чинники можна не брати до уваги.

2. Визначити ймовірність використання можливостей та впливу їх на діяльність підприємства («Матриця можливостей», див. тему 4).

3. Визначити ймовірність реалізації загроз та впливу їх на діяльність підприємства. («Матриця загроз», див. тему 4).

4. Оцінити внутрішнє середовище підприємства. Для цього використовують SNW-підхід. Для кожного фактора приводиться експертне оцінювання його вагомості. Вважається а доцільне при сильному впливі на

організацію такому фактора надавати значення «S», при помірному – «N», слабкому – «W».

6. Побудова матриці SWOT-аналізу. (табл. 5.3).

Табл. 5.3. – Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
		1		1	
Внутрішнє середовище		2		2	
Сильні сторони	Оцінка в балах	Поле «СіМ» (Сила і Можливості)		Поле «СіЗ» (Сила і Загрози)	
1					
2					
Слабкі сторони		Поле «СліМ» (Слабкість і Можливості)		Поле «СліЗ» (Слабкість і Загрози)	
1					
2					

Поле СіМ (сила і можливості) припускає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Поле СіЗ (сила і загрози) припускає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі.

Поле СліМ (слабкість і можливості) припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості ситуації на ринку.

Поле СліЗ (слабкість і загрози) припускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення «стратегічного потенціалу підприємства».
2. Що ви розумієте під конкурентним статусом підприємства?
3. Охарактеризуйте методику оцінки стратегічного потенціалу.
4. Поясніть суть і призначення SWOT – метода.
5. Що дає аналіз сильних і слабких сторін підприємства?
6. Які основні фактори розглядаються менеджером в процесі SWOT – аналізу?

РОЗДІЛ 2. ВИДИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА: ЇХ РОЗРОБКА, РЕАЛІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ

ТЕМА 6. Конкурентні стратегії підприємства (стратегії бізнесу)

Основні питання лекції:

- 6.1. Сутність конкурентних стратегій підприємства і їх види.
- 6.2. Характеристика основних конкурентних стратегій підприємства.

6.1. Сутність конкурентних стратегій підприємства і їх види

Корпоративна (портфельна, загальна) стратегія підприємства визначає основні напрямки діяльності, такі комбінації СОБ підприємства, в яких воно буде намагатися досягти своїх цілей. Постає питання: а як забезпечити конкурентні переваги в кожній СОБ, щоб досягти таким чином головних цілей? Відповідь дає конкурентна стратегія, яка конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії, визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній області бізнесу. Її ще називають діловою, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії,

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це підрозділ підприємства, який володіє значною самостійністю, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку(СЗГ) і відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства у ньому.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це певний сегмент ринку, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати.

М. Портер виділяє *три базові конкурентні стратегії*, які мають *універсальний* характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги:

- Лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни).
- Диференціація (товару і ринку).
- Фокусування.

Лідерство за витратами означає продаж масового стандартного товару (послуги) по нижчих ніж у конкурента цінах за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах.

Диференціація – це зміна споживчих якостей товару дано-го підприємства по відношенню до продукції конкурента (диференціація товару) або зміна іміджу підприємства і його частки на тому ж ринку по відношенню до конкурентів (диференціація ринку). Іншими словами, диференціація – це

- а) пропонування товару кращої якості і дизайну ніж у конкурентів,
- б) розширення асортименту продукції або його звуження (фокусування на диференціації),
- в) ухилення від цінової конкуренції шляхом переходу в інший сегмент ринку,
- г) виготовлення чи модифікація існуючого товару для потреб певних групспоживачів і таке інше.

Фокусування – означає орієнтацію на вузьку спеціалізацію, зосередження зусильпідприємства (СОБ, СБЦ):

- а) на одному із сегментів ринку;б) на окремій групі покупців;
- в) на певній групі товарів;г) на низьких витратах.

Тобто, за М. Портером, на основі його трьох базових стратегій, можна остаточно виділити наступні *види конкурентних стратегій* підприємства (рис. 6.1).

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

Рис. 6.1. – Основні види конкурентних стратегій за М. Портером

1. *Стратегія лідерства за витратами* – передбачає зниження повних витрат на виробництво товару чи послуги і на цій основі зниження реалізаційних цін, що приваблює пере-важну більшість клієнтів (покупців, споживачів).

2. *Стратегія широкої диференціації* – спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що в свою чергу також приваблює споживачів.

3. *Стратегія оптимальних витрат* – дає можливість покупцям отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації товару, з низькою ціною.

4. *Стратегія ринкової ніші або фокусування* у свою чергу поділяється на стратегії:

- *сфокусована стратегія низьких витрат* – орієнтується на вузьку

ринкову нішу споживачів, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

– *сфокусована стратегія диференціації* – орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, яких підприємство забезпечує диференційованими товарами та послугами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

Крім названих за Портером, виділяють ще п'ятий вид конкурентних стратегій – *стратегія упередження*, яка найчастіше використовується підприємствами у галузях, що знаходяться на початкових стадіях життєвого циклу, та пов'язані з формуванням стратегічного потенціалу випередження, який не завжди або важко нейтралізується конкурентами.

6.2. Характеристика основних конкурентних стратегій підприємства

Конкурентна стратегія лідерства за витратами найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які достатньо активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

Маючи такі переваги *підприємство може*:

а) повести конкурентну боротьбу за розширення своєї частки ринку шляхом, продажі товару по цінах конкурентів і нижчих (дешевих);

б) отримувати високі прибутки, продаючи товар по ринкових цінах, при нижчих від ринкових затратах.

Перевага у витратах приносить користь доти, доки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити свої ціни і змінити статус-кво на ринку.

Основні *шляхи досягнення конкурентних переваг за витратами* за рахунок перегляду та економії в усіх ланках ланцюга цінностей підприємства наступні:

пошук найдешевших матеріальних ресурсів;

раціоналізація чисельності персоналу;

пошук найдешевших сервісних служб;

пошук найефективніших форм організації виробництва;

досягнення кращої вертикальної та горизонтальної інтеграції виробництва, найвищого синергізму;

найбільш повне залучення ресурсів до виробництва і максимальне використання їх можливостей;

найбільш раціональне, доцільне використання ресурсів;

дотримання нормативів витрат ресурсів;

пошук можливостей усунення використання у технології невиправдано дорогих ресурсів;

запровадження ресурсозберігаючих технологій;

усунення надмірностей в оздобленні товару без погіршення його якості і привабливості;

дотримання мінімального, найнеобхіднішого набору товарів (послуг), недопущення надмірної чисельності його модифікацій;

скорочення нераціональних перевезень ресурсів і продукції;
наближення виробничих потужностей тобто виробництва до споживача/постачальника
раціоналізація складського господарства;
максимально можливий обхід посередників: покупка ресурсів безпосередньо у виробника і продаж товару кінцевому споживачу;
впровадження досягнень НТП з питань економії витрат;
спрощення, здешевлення розробок товару;
запровадження тотального режиму економії по всьому ланцюгу цінностей підприємства;
раціоналізація соціальної сфери підприємства та інші заходи.

Конкурентну стратегію *лідерства за витратами доцільно застосовувати* у наступних випадках:

коли серед продавців дуже сильна цінова конкуренція;

коли товар у галузі стандартний і його характеристики повністю задовольняють переважну більшість покупців, які рішення про покупку приймають, виходячи тільки із ціни;

коли більшість покупців використовує куплений товар в однаковий спосіб, незважаючи на незначні особливості чи якість товару: в цьому разі низька ціна також є спонукальним чинником для покупок;

коли витрати покупців на переключення з одного товару на інший досить незначні, що дає їм широку волю вибору товару з більш низькою ціною;

коли велика кількість покупців мають низькі доходи, а отже і серйозну причину купити дешевий товар (ситуація на Україні).

Стратегія *лідерства за витратами* має і певні *ризики*:

загроза копіювання конкурентами навичок лідера по забезпеченню низьких витрат, що зведе нанівець конкурентні переваги;

загроза появи нових технологій, що знизять витрати у конкурентів;

зосередження лише на витратах і нехтування іншими можливостями (маркетингом, впровадженням додаткових чи навіть нових товарів і послуг тощо) може привести до сповільнення продаж, і втрати конкурентних переваг;

загроза зниження чутливості покупця до ціни, приміром, в результаті зростання доходів чи зміни його переваг з низької ціни на вищу якість, нові характеристики товару, краще обслуговування тощо, також може обернутися втратою конкурентних переваг.

Щоб уникнути загроз, менеджерам слід пам'ятати, що застосовуючи дану стратегію, ні в якому разі не слід залишати поза увагою і інших способів завоювання покупця. А ще треба знати, що стратегія лідерства за витратами не комбінується зі стратегією широкої диференціації, зате разом з фокусуванням забезпечують ще нижчі витрати.

Стратегія широкої диференціації є способом завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей товару понад ті, якими володіє конкурент.

Застосування стратегії диференціації стає *можливе* у міру того, як диференціюються, урізноманітнюються запити споживачів, які уже не обмежуються стандартним, хоч і дешевим товаром (послугою).

Результативною стратегія диференціації стає лише тоді, коли виробник, що її застосовує, знаходить шлях бути єдиним, хто пропонує покупцям додаткові риси даного товару, які не просто скопіювати, а покупці масово бажають товар з такими додатковими характеристиками. При цьому витрати по здійсненню диференціації покриваються за рахунок збільшення ціни на оновлений і змінений товар. Якщо ж покупці не бачать ніякої цінності у додаткових рисах диференційованого товару, щоб його купити замість товару конкурента, або якщо ці додаткові риси легко копіюються, стратегія диференціації успіху мати не буде.

А тому стратегію диференціації слід *попередньо глибоко обґрунтувати* і впроваджувати *поступово та обережно*. Спочатку слід вивчити динаміку запитів споживачів, причини, чому вони віддають перевагу тому чи іншому товару, за що, за які якості вони готові платити. Після цього підприємство пропонує один чи декілька зразків товару з новими характеристиками, що відповідають смакам даного покупця. Причому ці характеристики повинні бути відчутними, такими, що «кидаються в око» і запам'ятовуються. А конкурентна перевага з'явиться лише тоді, коли велика кількість покупців зацікавиться даними характеристиками.

Успішно проведена стратегія диференціації дозволить підприємству мати наступні наслідки:

- завоювати конкурентну перевагу;
- встановити підвищену ціну на товар (послугу);
- збільшити обсяги продаж (залучаються додаткові покупці, яким подобаються нові характеристики товару);
- завоювати прихильність покупців до своєї товарної марки, підвищити імідж підприємства.

Стратегія оптимальних витрат – це стратегія, яка ніби об'єднує позитивні якості попередніх і орієнтована на надання покупцям найбільше цінностей за їхні гроші. Йдеться про одночасну орієнтацію як на низькі витрати (дешеву продукцію), так і на дещо кращі характеристики та привабливість товару. *Ідея* полягає у створенні підвищеної цінності, що перевищує очікування покупців *по всіх параметрах* товару (якість, характеристики, привабливість, обслуговування) з одночасним переконанням споживачів у розумності ціни за таку цінність.

Мета даної стратегії полягає в тому, щоб зарекомендувати себе спочатку виробником з низькими витратами й відмінними характеристиками, а пізніше, використовуючи перевагу у витратах, знижувати ціну в порівнянні з аналогічними товарами, що випускаються конкурентами.

Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат забезпечується близькістю до конкурентів по ключових параметрах (якість, характеристики, привабливість, обслуговування), з одного боку, і перевазі над ними по витратах – з іншого. Тобто підприємство має пропонувати таку ж якість, що і

конкуренти, тільки з меншими витратами, таке ж обслуговування, тільки дешевше, такі ж характеристики товару, тільки, знову ж таки, дешевше і т.д. Підприємство повинно вміти розробити і впровадити нові характеристики товару з меншими витратами, чи запропонувати продукцію, відмінну від аналогів конкурентів (по основних параметрах) за цінами, прийнятними покупцям. Наперед виступає уміння одночасно керувати витратами, знижуючи їх, і вносити додаткові характеристики у товар.

Найвдалішим *результатом впровадження стратегії* оптимальних витрат є здобуття статусу виробника достатньо різноманітного товару з більш низькими витратами та наміру стати лідером по низьких витратах і одночасно виробником різноманітних товарів, кращих у галузі.

Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія) означає глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих СОБ, зосередження їх зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. Іншими словами, йдеться про знаходження на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити собі конкурентні переваги.

На відміну від стратегії лідерства за витратами і диференціації, стратегія фокусування передбачає глибоку *спеціалізацію* підприємства, його окремих СОБ. Мета – краще обслуговувати покупців даного цільового сегмента.

Поштовхом до розробки стратегії фокусування може послужити і забезпечити гарні результати наступне:

а) наявність завеликого, а тому неприбуткового сегменту; б) сегмент має гарний потенціал для зростання;

в) наявність доброго іміджу підприємства у покупців даного сегменту; г) сегмент не є привабливим для більшості конкурентів;

д) підприємство, що збирається застосувати стратегію фокусування має достатньо ресурсів і навичок для успішної роботи саме на цьому сегменті;

е) більшість підприємств працює одночасно на декількох сегментах, а тому їм дорого і складно забезпечувати специфічні потреби даного сегменту;

є) ніхто з конкурентів і не робить спроби спеціалізуватися на даному сегменті;

ж) підприємство не має достатньо ресурсів, щоб обслуговувати ширшу частку ринку;

з) у галузі є достатньо сегментів, що дозволяє підприємству вибрати свою нішу, яка б відповідала його силам і здібностям.

Стратегія упередження найбільш часто використовується у галузях, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу і полягає у створення потенціалу випередження, який не завжди зможуть нейтралізувати конкуренти.

Стратегія упередження може бути направлена на:

а) систему постачання (забезпечення доступу до сировинних ресурсів, форсування великих замовлень на обладнання тощо);

б) систему розробки товару та його виробництва (розробка унікального дизайну, запровадження унікальної технології виробництва т.д.);

в) систему розподілу та обслуговування (забезпечення контролю над найкрупнішими дистриб'юторами, трейдерами; формування у потенційних покупців спеціалізованих навичок споживання тощо).

Розробляючи стратегію упередження, необхідно здійснити наступні *етапи аналізу*:

- а) визначити напрям розвитку ринку,
- б) виявити потенційні можливості для руху на випередження в цих напрямках та блокування дій конкурентів,
- в) оцінити економічну доцільність вибраних дій на випередження та їх відповідність меті і цілям підприємства.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте конкурентні стратегії та їх види.
2. Які три базові конкурентні стратегії виділяє М.Портер та в чому полягає їх особливість?
3. Назвіть основні шляхи досягнення конкурентних переваг за витратами.
4. У яких випадках доцільно застосовувати конкурентну стратегію лідерства за витратами?
5. Які ризики має стратегія лідерства за витратами?
6. В чому полягає ідея використання стратегії оптимальних витрат?
7. Що означає стратегія ринкової ніші?
8. Поясніть сутність стратегії фокусування та в чому полягають результати її використання?
9. На що направлена стратегія упередження?

ТЕМА 7. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання лекції:

- 7.1. Сутність диверсифікації діяльності підприємства.
- 7.2. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

7.1. Сутність диверсифікації діяльності підприємства

Стратегія диференціації товару є конкурентною стратегією, направленою на розширення асортименту товару (послуг), створення нових товарів з метою задоволення потреб всіх основних груп покупців шляхом вдосконалення технології виробництва

Аналогічно у другій половині ХХ ст. втрачає домінуюче значення і друга гіпотеза мікроекономіки, за якою ціна є єдиним критерієм поведінки покупця. Досвід почав засвідчувати, що покупки здійснюються швидше під впливом іміджу товару (послуги). До того ж підприємства помітили, що перевагами і смаками споживачів можна управляти, що при допомозі грамотної реклами і

умілого просування товару створюються нові потреби. В результаті ще однією важливою конкурентною стратегією стала *диференціація ринку* або диференціація іміджу товару

Стратегія диференціації ринку, отже, – це конкурентна стратегія, направлена на формування нових потреб споживачів на нові товари підприємства шляхом ціленаправлених маркетингових заходів, особливо рекламних по створенню певного іміджу товару.

Оскільки, починаючи з другої половини ХХ ст., явища диференціації як товару так і ринку спостерігаються *одночасно*, їх спільний прояв вимагає проведення нової, уже *корпоративної стратегії*, яка називається *диверсифікацією* діяльності підприємства. Тобто диверсифікація починає виступати способом зміни напрямку його розвитку. Причому одним із головних способів на сучасному етапі, що характеризується значною турбулентністю середовища діяльності підприємств.

Поняття *диверсифікації* застосовується при формулюванні *портфельної* стратегії як один із чотирьох її компонентів, а саме – як вектор росту або напрямок майбутньої сфери діяльності підприємства.

Диверсифікація діяльності підприємства – означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. Якщо вектор росту спрямований на розвиток *ринку*, то йдеться про формування попиту на нові товари підприємства і вибирається напрямок діяльності підприємства.

Стратегія диференціації товару є конкурентною стратегією, направленою на розширення асортименту товару (послуг), створення нових товарів з метою задоволення потреб всіх основних груп покупців шляхом вдосконалення технології виробництва.

Стратегія диференціації ринку, отже, – це конкурентна стратегія, направлена на формування нових потреб споживачів на нові товари підприємства шляхом ціленаправлених маркетингових заходів, особливо рекламних по створенню певного іміджу товару.

Диверсифікація діяльності підприємства – означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Якщо вектор росту спрямований на розвиток *ринку*, то йдеться про формування попиту на нові товари підприємства і вибирається напрямок діяльності підприємства – розвиток *маркетингу*. Якщо ж вектор росту вказує на розвиток *товару*, то йдеться про створення нового товару і вибирається напрямок – зміна *технології*.

Якщо ж вектор росту спрямований *одночасно* і на оновлення ринку, і на оновлення товару, тобто вибирається стратегія *диверсифікації*, то загальний напрямок простежується *слабкіше* ніж у попередніх двох випадках, оскільки одночасно вдосконалюються і маркетингова діяльність і технологія виробництва.

Тобто, як уже зазначалось, *диверсифікація означає* (переважно) вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. *Здійснюватись вона може* як через створення нових підприємств, так і шляхом скуповування з існуючих або злиття з ними. В результаті відбувається перехід від односторонньої виробничої структури (спеціалізації) до багатопрофільного виробництва.

Диверсифікація діяльності підприємства полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності.

Диверсифікація може торкатися таких аспектів:

- продуктів (продукції);
- пунктів продажу продуктів фірми;
- споживачів і постачальників;
- засобів фінансування;
- технологій;
- баз НДіДКР.

Основними напрямками диверсифікації підприємства в стратегічному контексті його бізнесу є диверсифікація продукції та ринку.

- Диверсифікація продукції полягає у впровадженні нових або таких виробів, які виробляються на основі застосування нових, раніше не використовуваних підприємством, технологій.

- Диверсифікація ринку полягає у входженні підприємства на нові ринки або на нові сегменти того ринку, на якому воно досі діяло.

Підприємство розглядає можливість диверсифікації в таких ситуаціях:

- коли спостерігається стагнація (застій) ринку (має місце тиск з боку конкурентів на традиційну сферу діяльності підприємства, застарілий характер виробничого портфеля, падіння попиту або майже монопольна позиція);
- має місце перевищення запасу капіталу і виникає потреба для експансії;
- коли підприємство не в змозі досягнути отримання додаткового прибутку шляхом експансії в традиційному бізнесі.

Диверсифікацію застосовують для того, щоб:

- досягти збільшення фінансової синергії;
- стабілізувати доходи;
- зменшити оперативний ризик;
- збільшити кредитні можливості (отримання позик) ;
- забезпечити зростання;
- використовувати резерви;
- пристосуватися до потреб клієнтів;
- змінити профіль підприємства.

Основними сценаріями диверсифікованого розвитку підприємства є:

- *концентрична диверсифікація* ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. Діюче виробництво зберігається, а нове виникає, виходячи з можливостей закладених: в освоєному ринку, в технології, що використовується; у відходах існуючого виробництва (організація виробництва на основі відходів);

- *горизонтальна диверсифікація* припускає розвиток на традиційному, освоєному (існуючому) ринку діяльності фірми за рахунок освоєння випуску нової продукції, яка вимагає технологій, відмінних від тієї, яка використовується при виробництві основного продукту;

- *конгломеративна диверсифікація* полягає у тому, що фірма розвивається за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних з традиційним бізнесом фірми і які будуть реалізовуватись на нових ринках;

- *вертикальна диверсифікація* полягає в тому, що фірма звертається або до більш ранніх (вертикальна диверсифікація назад), або до наступних стадій діяльності (вертикальна диверсифікація вперед).

Обґрунтування необхідності і можливості диверсифікації діяльності підприємства на перспективу відбувається за допомогою відповідної, вказаним сценаріям диверсифікації, стратегії.

7.2. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства

Стратегія диверсифікованого розвитку реалізується у тому випадку, коли підприємства не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в даній галузі. Основні економічні фактори, що обумовлюють вибір даної стратегії, наступні:

- коли ринки є насичені даним продуктом або коли настає стадія «виходу» життєвого циклу продукту і попит на нього різко падає;

- коли підприємство володіє вільними грошовими коштами, які можна вигідно вкласти в інші сфери бізнесу;

- коли новий бізнес, в поєднанні з існуючим, може принести підприємству синергетичний ефект;

- коли подальший розвиток певного (одного) бізнесу підприємства стримується антимонопольним законодавством;

- коли відбувається скорочення податкових платежів (від диверсифікації) для бізнесу;

- коли виникає спрощення виходу на світовий ринок (за рахунок диверсифікації);

- при кращому використанні кадрового потенціалу.

Існують такі *основні види стратегії диверсифікації діяльності*:

1. *Стратегії концентричної диверсифікації*. Їх обирають тоді, коли підприємство має намір розвиватися в напрямку нових, але все ж таки подібних до традиційних, сфер товарів, ринків або послуг. Такі стратегії передбачують можливість застосування подібних технологій і каналів розповсюдження.

2. *Стратегії конгломеративної диверсифікації* характеризують намір підприємства долучитися до господарської діяльності в нових сферах, з новими технологіями виробництва. Це найскладніші до здійснення стратегії і їх успішна реалізація вимагає від підприємств, щоб вони володіли, по-перше, виробничими потужностями, по-друге, фінансовими ресурсами, по-третє, знаннями у сфері керівництва. А однією з форм зменшення ризику цього виду диверсифікації є створення *спільних підприємств*.

3. *Стратегія горизонтальної диверсифікації* полягає в тому, що підприємство має намір займатися певною діяльністю в таких секторах, де можна використовувати уже існуючі канали розповсюдження, рекламу, позицію на ринку, щоб забезпечити успіх новим виробам.

4. *Стратегії вертикальної диверсифікації* полягають в тому, що фірма має намір звернутися або до більш ранніх стадій діяльності, від виробництва певної продукції до гуртової або роздрібною торгівлі (вертикальна диверсифікація вперед).

Певною мірою *вертикальна диверсифікація* аналогічна *вертикальній інтеграції*.

Підприємства, які диверсифікують свою діяльність, набувають *холдингової структури*. А практика показує, що помірний рівень диверсифікації сприяє покращенню економічних результатів, а надмірний ріст диверсифікації приводить до зниження рентабельності підприємства.

Слід також відзначити, що, як показує аналіз стратегій розвитку провідних зарубіжних компаній, останнім часом багато крупних компаній США і Західної Європи відмовилися від конгломеративної структури (стратегії), розпродали непрофільні підприємства і сконцентрували увагу на основній діяльності, тобто, реалізували стратегію скорочення.

Стратегія конгломеративної диверсифікації нині переважає серед підприємств більшості країн економічного буму: Південній Кореї, Індії, Бразилії, а також в Японії.

Можна визначити типовий набір ситуацій (умов), при яких конкретна стратегія диверсифікації виявляється найбільш доцільною і ефективною.

Питання для самоконтролю

1. Надайте сутнісну характеристику «стратегії диференціації товару», «стратегії диференціації ринку».
2. Що означають терміни «корпоративна стратегія» та «диверсифікація діяльності підприємства»?
3. Які основні напрямки диверсифікації підприємства в стратегічному контексті Ви знаєте?
4. В яких ситуаціях підприємство розглядає можливість диверсифікації?
5. У чому полягає основний сценарій диверсифікованого розвитку підприємства?
6. Які Вам відомі основні види стратегії диверсифікації діяльності підприємства?
7. За яких умов реалізується стратегія диверсифікованого розвитку?

ТЕМА 8. СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання лекції:

8.1. Альтернативні можливості розвитку підприємства.

8.2. Напрямки зовнішнього розвитку підприємства.

8.3. Стратегії виходу на зовнішні ринки.

8.4. Формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства

8.1. Альтернативні можливості розвитку підприємства

Сучасні тенденції ділового розвитку господарюючих суб'єктів, новітні теоретичні дослідження та розробки в теорії стратегії підприємства вимагають змінювати акценти стратегічного управління в напрямку визначення можливого організаційного розвитку з метою удосконалювання способу інтеграції організації у бізнес-простір. Проблема дослідження та обґрунтування доцільності розвитку підприємства має дві складові. З одного боку – це проблема розробки стратегії бізнесу (функціональної складової підприємства), з іншого – обґрунтування організаційного розвитку підприємства, що забезпечує його зростання як бізнес-системи.

Найбільш розповсюдженим способом розвитку підприємств є внутрішнє (або органічне) зростання. Сутність його полягає у кількісній зміні складу і взаємозв'язків підсистем підприємства через розвиток власних компетенцій та створення нових компонентів для самостійного здійснення усіх внутрішніх видів діяльності. Таким чином досягається активація основних індикаторів зростання: нарощування виробничих потужностей, збільшення кількості працюючих і відповідно обсягів реалізації продукції та послуг.

Альтернативою внутрішньому (органічному) зростанню є розвиток підприємства через зовнішнє зростання, за якого відбувається залучення та використання компетенцій і підсистем сторонніх організацій для здійснення внутрішніх видів діяльності підприємства або їх комбінування, результатом чого є створення нової інтеграційної бізнес-системи.

Іншими словами можна сказати, що розвиток підприємства може бути: внутрішнім – через розширення асортименту продукції, і це є концентрований (інтенсивний) розвиток по продукту; та зовнішнім – в даній або суміжних галузях у формі горизонтального, вертикального і діагонального розвитку. Наприклад, шляхом придбання іншого підприємства або об'єднання підприємств. І це є інтеграція або інтегрований розвиток підприємства.

Цілями інтеграції насамперед є: зменшення невизначеності у постачанні і збуті; обмеження конкуренції; поліпшення можливості впровадження технологічних інновацій; зниження витрат.

Виділяють такі основні сценарії зовнішнього, тобто інтегрованого розвитку: зворотна і пряма вертикальна, горизонтальна і діагональна інтеграція.

Зворотна вертикальна інтеграція спрямована на розвиток (зростання) фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками.

Технологія тут наступна: фірма може або створювати дочірні структури, або придбати інші фірми, які здійснюють (займаються) постачання комплектуючих, вузлів, напівфабрикатів, сировини тощо. Реалізація стратегії зворотної інтеграції може зменшувати залежність фірми від коливання цін на сировину, матеріали та комплектуючі вироби, зменшувати витрати на постачальницькі операції.

Пряма вертикальна інтеграція знаходить своє втілення у придбанні фірмою суб'єктів господарювання або у встановленні контролю над структурами, які знаходяться між фірмою і кінцевими споживачами її продукції (тобто над підприємствами-споживачами продукції підприємства-виробника, яке зацікавлене в інтеграції з метою гарантування стабільності збуту, або над гуртовими підприємствами і збутовими організаціями). Даний тип інтеграції привабливіший при зростанні ціни на посередницькі послуги, а також у випадку відсутності посередників, які б відповідали (задовольняли) вимогам(и) фірми-виробника.

Методами вертикальної інтеграції виступають консолідація, групування, франчайзинг і цільова пролонгація.

Консолідація передбачає заключення певного підприємства як філії дочірнього підприємства або підрозділу до складу основного. Консолідованим є підприємство, що здійснює більше ніж 50% робіт на виробництві.

Групування передбачає утворення групи підприємств з виділенням основного, з інтегрованих на засадах обміну акціями (взаємної співвласності), взаємних управлінських зв'язків чи надання різноманітних послуг (розроблення технології, соціально-побутове обслуговування, інформаційно-рекламна діяльність тощо).

Франчайзинг передбачає надання інтегрованому підприємству права користуватися торговою маркою, ноу-хау, матеріально-технічними ресурсами.

Цільова пролонгація передбачає досягнення інтеграції за рахунок цілеспрямованого продовження терміну угоди щодо постачання з метою формування довготермінових інтеграційних зв'язків.

Горизонтальна інтеграція виражається у придбанні фірмою або встановленні контролю над структурами, що випускають аналогічну продукцію, чи працюють на тому самому ринку, що і фірма. По суті, цей вид інтеграції підприємства є аналогічним концентрованому (інтенсивному) розвитку підприємства за сценарієм посилення позицій на ринку.

Форми горизонтальної інтеграції можуть бути такими:

- делегування функцій управління інтеграторові, тобто передача права рішення низки питань спільної діяльності;
- створення асоціацій;
- створення консультативних органів при обмеженні повноважень кожного із інтегрованих підприємств у галузі. В цих випадках певні питання (наприклад, щодо цін на продукцію чи послуги) можуть вирішуватися після їх затвердження в консультативному органі;
- створення спільних фінансових органів (банків, холдингів, ФПГ тощо);
- створення органів управління майном (трастів);

- взаємний обмін правами (акціями) для участі в прибутках один одного.

Діагональна інтеграція передбачає об'єднання з несуміжними і з неоднорідними підприємствами, але які залучаються в технологічний ланцюг підприємства. Мета діагональної інтеграції – здійснення впливу на деякі підприємства, що викликають певний інтерес і з якими існує неявний зв'язок з боку даного підприємства.

Треба відмітити, що рішення про злиття (чи роз'єднання) підприємства треба приймати лише у випадку, коли існує загроза існуванню підприємства. В іншому випадку такі рішення призводять до зниження стратегічного потенціалу підприємства.

8.2. Напрями зовнішнього розвитку підприємств

Обґрунтування напрямків зовнішнього розвитку підприємства на перспективу відбувається за допомогою відповідних стратегій інтеграції або роз'єднання.

Розглянемо стратегії, що відповідають зазначеним напрямкам зовнішнього розвитку підприємства. Основними є стратегії вертикальної та горизонтальної інтеграцій.

Стратегія горизонтальної інтеграції. Суть цієї стратегії полягає в об'єднанні підприємств шляхом злиття або (придбання) викупу. Завдяки таким діям утворюється нове більш велике підприємство. Такі підприємства:

- мають кращі можливості отримання кредитів;
- володіють більшою часткою ринку;
- характеризуються більш високою прибутковістю і меншою собівартістю продукції, меншими затратами на маркетинг;
- мають кращу позицію при здійсненні торгів, конкурсів або переговорів з постачальниками і покупцями;
- отримують можливість збільшення кількості пропонованих продуктів в межах того ж ринку;
- отримують можливість збільшувати оборот капіталу (що дозволяє поновити і оновити основні фонди, отримати патенти тощо).

Підставою для об'єднання підприємств можуть виступати такі вигоди і переваги (тобто зумовити об'єднання підприємств можуть такі фактори):

- отримання додаткового зиску і переваг завдяки збільшенню обсягів виробництва і сумарного накопиченого досвіду;
- збільшення частки на ринку з метою досягнення монопольних вигод і переваг;
- зниження витрат на розвиток підприємства;
- зростання фінансового потенціалу, який полегшує виконання НДДКР і дає можливість знизити витрати на дослідження;
- зростання ефективності за рахунок зниження витрат на укладання і здійснення угод, більш низьких податків та інших синергетичних ефектів;
- краще використання керівних кадрів;

- досягнення зиску і переваг завдяки взаємному схрещуванню технологій і винаходів без придбання ліцензій.

Стратегію горизонтальної інтеграції часто застосовують великі фірми, які володіють значними (надлишками) капіталів. Вона веде до створення нових знань і вмінь якості синергетичного ефекту.

Стратегія горизонтальної інтеграції корисна і ефективна при міжнародній експансії фірм (наприклад, через створення спільних підприємств з метою їх входження на зарубіжні ринки (за рахунок зменшення, в такому випадку, витрат на вихід на нові ринки, використання накопиченого досвіду, становища партнера, каналів його збуту тощо).

Метою стратегії горизонтальної інтеграції є обмеження конкуренції в обраних галузях, а також розподіл ризиків і залученого капіталу між партнерами. Дана стратегія є досить привабливою для українських фірм, для яких характерним є відсутність капіталів, застарілі технології, недостатні знання у сфері маркетингу. Вона дозволить їм, завдяки кооперації з зарубіжними фірмами, на основі синергетичного ефекту, вижити і розвиватися.

Стратегії вертикальної інтеграції застосовуються переважно в ситуаціях, коли фірми наштовхуються на бар'єри розвитку ринку в географічному або виробничому планах.

Стратегія вертикальної інтеграції (СВІ) полягає у об'єднанні в межах одного підприємства технологічно відокремлених стадій виробництва, розповсюдження, продажі або інших господарсько-економічних процесів.

В галузях, які переживають падіння обсягів продаж, популярною є перша форма СВІ: вона дає шанс розширити діяльність фірми на нові сфери (наприклад, фірми, що займаються переробленням продовольчої сировини, використовують постачальників упаковки, а фірми, які займаються розповсюдженням готових продуктів, викупувають їх виробників).

Другий варіант СВІ (продажна інтеграція) є привабливим для виробника, який зіштовхнувся з труднощами щодо продажу власної продукції. Перевага: підприємство забирає собі роздрібну надбавку і отримує можливість краще обслуговувати клієнтів. Недоліки: високі капітальні затрати і ускладнення сфери управління.

За допомогою СВІ можна досягнути такі вигоди і переваги:

- кращі можливості для диференціації виробу;
- доступ до каналів поширення;
- кращий доступ до інформації про ринок;
- економія витрат в результаті об'єднання виробництва, продажу і контролю;
- доступ до технологій і патентів приєднаних фірм;
- забезпечення гарантованих поставок впродовж: нарощування випуску нових виробів і забезпечення збуту впродовж періодів зниженого попиту.

Але вертикальна інтеграція не є рекомендованою стратегією для фірм, що швидко розвиваються, а також для тих, в яких обсяг продаж різко зменшується,

тобто для динамічних галузей. І є доцільною до застосування для фірм, що працюють в стабільних галузях, де вона використовується для зниження витрат і, таким чином, покращення конкурентного становища фірми.

Основні переваги СБІ такі:

- можливість контролю затрат і якості;
- забезпечення своєчасних поставок;
- можливість часткової диверсифікації сфери діяльності.

Але слід відзначити, що, як показує аналіз стратегій розвитку провідних зарубіжних компаній, останнім часом популярність стратегії вертикальної інтеграції знизилась, особливо це стосується стратегії зворотної інтеграції (у напрямку джерел сировини і комплектуючих). Дедалі більше компаній продають виробництва з виготовлення деталей, напівфабрикатів і зосереджуються на ключових напрямках бізнесу. Наприклад, "Дженерал Моторз" – це одна з найбільш вертикально інтегрованих компаній у світі, продала свою дочірню компанію "Беллбі" (один з найбільших світових виробників частин до двигунів). Разом з тим, в багатьох галузях стратегія прямої інтеграції (орієнтована на кінцевого споживача) є достатньо привабливою і перспективною. Зокрема очікується, що розвиток електронної комерції та зростання обсягів реалізації через Інтернет сприятимуть розвитку цього напрямку стратегічного розвитку бізнесу компаній.

8.3. Стратегії виходу на зовнішні ринки

На сучасному етапі розвитку світової економіки західні компанії віддають також перевагу стратегії глобалізації, тобто просуванню за кордон, завоюванню нових географічних ринків.

В основу стратегії глобалізації можуть бути покладені такі базові стратегії, як розвитку (розширення) ринку, горизонтальна і вертикальна інтеграція, створення спільних підприємств, диверсифікація. Найбільшого успіху у глобалізації досягають фірми, що вдало поєднують стандартизацію (це дає змогу економити на ефекті масштабу і, таким чином, отримати лідерство в сфері мінімізації витрат) з урахуванням місцевих особливостей (наприклад, компанія "МкДональдз").

Можливі форми виходу на зовнішній ринок відрізняються в залежності від того, експортує підприємство продукцію, виготовлену ним на своєму ринку, чи створює виробниче відділення на закордонному ринку.

Експорт продукції на закордонний ринок – одна з найбільш розповсюджених форм виходу підприємства на зовнішній ринок. Його очевидна привабливість з точки зору багатьох (особливо не дуже великих підприємств) складають в мінімальних витратах по завоюванню ринку, а також можливості своєчасного передбачення усіляких ризиків, та їх страхування. Експорт, як стратегія виходу на зовнішній ринок може застосовуватися на різних стадіях зрілості ринку, і представляє вигоди у наступних випадках:

- підприємство недостатньо велике для організації виробництва за кордоном;

- технологія та інші особливості виробництва не дозволяють перенести його в іншу країну;
- виробництво за кордоном менш прибуткове;
- організація виробництва небажана по політичним та соціальним причинам;
- ринок не достатньо великий і попит на ньому недостатньо стабільний.

Непрямий експорт передбачає продаж товарів за кордон через закордонні посередницькі організації, к котрим відносяться оптові торговці, агенти експортера, імпортера, роздрібні торговці. Дана стратегія полягає в передачі власності та усіх ризиків посереднику, які продають товар на зовнішніх ринках. Це самий дешевий та найменш ризикований спосіб.

Підприємство не бере участь безпосередньо в міжнародній торгівлі в тому розумінні, що в ньому немає відділу, що займається зарубіжними поставками. Закордонні поставки обробляються як звичайні поставки на внутрішній ринок, а міжнародні операції доручаються іншим організаціям.

Перевагами усіх форм непрямого експорту є те, що вони дозволяють підприємству легко реалізувати можливості, що відкриваються на міжнародному ринку без виділення великих людських та організаційних ресурсів. Недоліком даної стратегії є низький рівень залучення підприємства в міжнародну торгівлю і відсутні можливості придбання міжнародного досвіду і роботи на перспективу.

Прямий експорт передбачає безпосередню участь підприємства-виробника в експортних операціях, або участь через власне відділення за кордоном. Дана стратегія передбачає більше залучення підприємства. В цьому випадку підприємство саме управляє функцією експортера, не передає її будь-кому. Це потребує створення відділу, відповідального за міжнародну роботу, котрий повинен займатися аналізом зарубіжних ринків, товарообігом, визначенням цін і т.п.

Прямий експорт більш підходить для товарів промислового призначення, при поставках товарів в рамках міждержавних угод, а також при продажу товарів значним мережам універсальних магазинів чи підприємцям, торгуючим по каталогам.

Створення якої з форм прямого експорту може дати наступні переваги:

- значно більший контроль над усією маркетинговою діяльністю на закордонному ринку;
- ріст інформації про ринок;
- перспективний ріст об'єму продаж;
- зниження в перспективі торгових витрат в розрахунку на 1 одиницю товару за рахунок росту об'єму продаж.

Недоліком такої стратегії є те, що організація прямого експорту є досить коштовною і потребує значних затрат ресурсів.

В деяких випадках експорт може виявитися заважким або навіть неможливим з причини великих транспортних витрат, митних тарифів або обмежень на імпорт (квоти), преференцій для місцевих виробників. В такому випадку виробництво на закордонних ринках є більш доцільним та економічно

оправданим. На користь такого рішення можуть також впливати і такі фактори, як розмір та привабливість ринку, сприятливий рівень виробничих витрат, близькість до покупців, пільги, надані владою.

8.4. Формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства

Формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства як інтеграційної стратегії охоплює такі етапи:

1. Визначення переліку найбільш бажаних об'єктів вертикальної інтеграції з числа постачальників, підприємств, що обслуговують підприємства постачальників і споживачів;

2. Визначення переліку найбільш бажаних об'єктів горизонтальної інтеграції з числа підприємств галузі, тобто підприємств, що випускають аналогічну чи подібну продукцію;

3. Визначення переліку найбільш бажаних об'єктів діагональної інтеграції з числа підприємств, що технологічно пов'язані з постачальниками, споживачами чи інвесторами даного підприємства;

4. Впорядкування об'єктів інтеграції за ступенем пріоритетності створення інтеграційних структур;

5. Формування можливих варіантів інтеграційних стосунків з кожним вибраним підприємством;

6. Організаційно-економічний аналіз процесу інтеграції, витрат та можливих результатів кожного варіанта з врахуванням можливих ризиків;

7. Визначення суми можливих затрат на реалізацію інтеграційної стратегії;

8. Вибір з урахуванням пріоритетів, обмежень і організаційно-економічного ефекту, оптимального портфелю заходів щодо реалізації інтеграційної стратегії.

Для встановлення оптимального рівня зовнішнього розвитку (інтеграції) підприємства застосовують певні кількісні вимірювачі: співвідношення працівників, вартості активів, доданої вартості в основному і допоміжному виробництвах тощо.

Значний вплив на вибір і реалізацію стратегії зовнішнього розвитку здійснює розмір підприємства. Питання про його оптимальні розміри (межі) залежить від конкретної ситуації і типу підприємства, стадії його життєвого циклу, вибраної системи управління, економічного середовища на період функціонування тощо.

Межі зовнішнього розвитку, а відтак і розміру підприємства визначаються такими факторами: економічною ефективністю від синергії в результаті інтеграції, зміною соціального статусу керівників у результаті інтеграції, рівнем керованості підприємства, сприйнятливостю до ринкових сигналів, цілеспрямованістю функціонування підприємства, науково-технічний прогресом і технічним рівнем підприємства, інформаційною проникливістю підприємства.

Стратегії зовнішнього розвитку підприємства, крім встановлення інтеграційних зв'язків з підприємствами, також повинні передбачати рішення щодо розірвання небажаних зв'язків. Таким чином, частково до стратегій зовнішнього розвитку підприємства треба віднести і дезінтеграційну стратегію, яка б зводила бар'єри між підприємствами з метою протидії конкуренції з боку потенційних конкурентів, які можуть прийти з суміжних галузей. Ці бар'єри створюються за рахунок: економії витрат від досягнутого обсягу виробництва; закріплення права власності на продукцію шляхом ліцензування, патентування тощо; репутації продукції, обумовленої репутацією підприємства; необхідних для конкурента і надлишкових для даного підприємства витрат на переміщення капіталу на новий ринок; наявного доступу до каналів розподілу і постачання.

Якщо підприємству за рахунок цих факторів вдалося створити бар'єри для входження конкурентів в бізнес, то поява нових конкурентів є малоімовірною. А вкладання засобів в інтеграційну стратегію розвитку забезпечує зниження ризику в діяльності підприємства і відповідно гарантує успішну його роботу в майбутньому.

Слід також відмітити, що фактично усі стратегії зовнішнього розвитку, тобто інтеграційні стратегії, за своїм змістом фактично є стратегіями диверсифікаційного типу, так як передбачають проникнення на нові ринки чи в нові галузі бізнесу, що і є змістом диверсифікації. А різниця полягає лише в тому, що у випадку зовнішнього розвитку чи інтеграції ми маємо справу із встановленням контролю над іншими підприємствами, придбанням інших підприємств або створенням нових дочірніх підприємств з боку даного підприємства.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сутність інтегрованого розвитку підприємства.
2. Які основні сценарії зовнішнього розвитку підприємства Вам відомі?
3. Охарактеризуйте методи вертикальної інтеграції підприємства.
4. В якому випадку на Ваш погляд необхідно приймати рішення про злиття (чи роз'єднання) підприємства?
5. В чому полягає сутність *стратегія горизонтальної інтеграції*?
6. В яких ситуаціях використовують стратегію вертикальної інтеграції?
7. Стратегія глобалізації, в чому її особливість?
8. Назвіть позитивні та негативні моменти прямого і непрямого експорту продукції підприємством.
9. Назвіть відомі Вам етапи формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства.

ТЕМА 9. КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання лекції:

9.1. Поняття і зміст корпоративної стратегії підприємства

9.2. Характеристика корпоративних стратегій підприємства

9.1. Поняття і зміст корпоративної стратегії підприємства

Категорія «корпоративна стратегія» має дві інтерпретації: широку і вузьку. В *широкому розумінні* корпоративна стратегія є складною системою, що відображає багатоплановий характер діяльності підприємства і являє собою певний «стратегічний набір». Формулюється корпоративна стратегія як певна комбінована, комплексна стратегія. Це означає, що для кожної корпоративної (як комплексної) стратегії має розроблятися *відповідний* «стратегічний набір», тобто для кожного підприємства має розроблятися корпоративна стратегія як відповідний «стратегічний набір». Обґрунтований «стратегічний набір» корпоративної стратегії необхідний для розв'язання загальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

У *вузькому розумінні* корпоративну стратегію розглядають як власне *загальну стратегію*. Корпоративна (як загальна) стратегія (яку ще називають портфельною), *ґрунтується* на концепції фірми як сукупності різноманітних стратегічних областей бізнесу чи стратегічних зон господарювання. Вона *стосується* складу, структури та комбінації елементів інвестиційного портфеля та портфеля продукції фірми, вибору характеру глобалізації бізнесу (спеціалізація або диверсифікація (широка чи обмежена декількома галузями)), досягнення синергетичного ефекту між окремими видами бізнесу фірми, покращення загальних показників діяльності у вибраних галузях, визначення інвестиційних пріоритетів.

Отже, її *призначення* полягає у визначенні:

– рівня глобалізації чи диференціації бізнесу підприємства за такими стратегічними альтернативами, як спеціалізація або диверсифікація в бізнесі та загального напрямку розвитку підприємства за такими можливими стратегічними альтернативами, як зростання, стабілізація, скорочення або їх комбінації;

– місця і ролі основних господарських одиниць обраної загальної стратегії;

– оптимальної комбінації СОБ (СЗГ), в яких фірма намагатиметься досягти свої цілі, яка називається збалансованим господарським портфелем.

Основні компоненти, які визначають зміст корпоративної (загальної) стратегії:

– вектор зростання фірми, який визначає масштаб і напрями майбутньої сфери діяльності фірми;

– конкурентна перевага, яку фірма буде намагатися досягти в певній області бізнесу;

– синергізм, який буде виникати між різноманітними сферами

діяльності фірми;

- стратегічна гнучкість портфеля різних видів бізнесу.

Окремої уваги заслуговує ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства в межах її корпоративної стратегії. Воно здійснюється на основі розробки ресурсних стратегій. Основною метою будь-якої ресурсної стратегії є забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами на основі врахування вимог усіх продуктових та функціональних стратегій підприємства. Ресурсна стратегія є узагальненою моделлю дій підприємства щодо координації та розподілу ресурсів підприємства (матеріально-сировинних, енергетичних, фінансових, інформаційних, трудових, техніки і технології) між окремими сферами його діяльності. Основними видами ресурсних стратегій на підприємстві є стратегії відносно матеріально-сировинних, енергетичних, фінансових, інформаційних, трудових, техніко-технологічних ресурсів.

Слід підкреслити, що для створення ефективної корпоративної стратегії та її раціонального «стратегічного набору» кожен з складових потрібно формувати з залученням фахівців тих підсистем і підрозділів, що розвиватимуться на основі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечуватиметься ефективна координація, збалансування різноспрямованих, але взаємопов'язаних складових «стратегічного набору» корпоративної стратегії підприємства та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами для реалізації корпоративної стратегії підприємства.

Отже, можна зробити висновок, *корпоративна стратегія підприємства* розглядається як загальний сценарій досягнення стратегічних цілей підприємства за рахунок заповнення стратегічної прогалини через розвиток окремих напрямків діяльності (асортиментно-продуктових чи продуктово-ринкових) на основі розробки відповідних бізнес-, забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій. У такому вигляді *корпоративна стратегія* відіграє роль основного комплексного плану спрямування та налагодження ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі на основі певного, відповідного, індивідуального за змістом, для кожного підприємства збалансованого «стратегічного набору».

9.2. Характеристика корпоративних стратегій підприємства

Розрізняють наступні основні типи стратегій загальної економічної поведінки фірми, а відтак і типи корпоративних стратегій: спеціалізації і диверсифікації в бізнесі (за видом бізнесу), а в їх контексті – стабілізації, виживання, зростання, скорочення чи ліквідації бізнесу фірми і їх комбінації.

Стратегії спеціалізації передбачають концентрацію уваги фірми на одному виді бізнесу.

Стратегії диверсифікації полягають в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності. Стратегія диверсифікації передбачає ведення і розвиток бізнесу у декількох сферах чи

галузях (як пов'язаних так і не пов'язаних технологічно між собою). І реалізується вона у тому випадку, коли фірма не може або не бажає розвиватися на даному ринку з даним продуктом в даній галузі і у неї для диверсифікації є можливості і ресурси.

Загальні стратегії тісно пов'язані з «життєвим циклом» (ЖЦ) підприємства. Зв'язок загальних стратегій та етапів ЖЦ підприємства безпосередній: за допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління ЖЦ підприємства.

Основні види загальних стратегій наступні:

- стратегії підтримки (стабілізації);
- стратегії зростання;
- стратегії скорочення діяльності;
- стратегії ліквідації (банкрутства, закриття);
- комбінація вище перерахованих стратегій.

Стратегії стабілізації передбачають підтримку існуючих видів діяльності. Їх обирають фірми, які діють у сформованих галузях зі стабільною технологією або які займають домінуюче становище на ринку. Конкретним варіантом цього типу стратегії є утримання фірмою існуючої частки на ринку. *Стабілізуючі (підтримуючі)* стратегії можуть використовуватися тоді, коли попит на продукцію стійкий і за прогнозами та експертними оцінками стан ринку буде стабільним, що дозволить накопичувати фінансові ресурси та здійснювати проектні розробки для наступної реалізації різних варіантів *модернізуючих та перепрофілюючих* стратегій.

Стратегії зростання передбачають розширення бізнесу фірми різними способами – шляхом інтенсифікації (ринку або продукту), інтеграції (вертикальної, горизонтальної), диверсифікації. Їх обирають фірми, що діють у динамічних галузях зі швидкою зміною технології. Стратегії зростання можуть бути двох типів: *перепрофілюючі (інноваційні)* і *модернізуючі (покрощуючі)*.

Перепрофілюючі (інноваційні) – пов'язані з втратою конкурентоспроможності певної продукції (певного бізнесу) і необхідністю суттєвої переорієнтації виробництва на випуск нових товарів.

Модернізуючі (покрощуючі) – використовуються при вимкненні можливості значного (суттєвого) покращення бізнесу фірми.

Стратегії скорочення передбачають різноманітні варіанти перегруповання (в бік скорочення) бізнесу фірми для підвищення його загальної ефективності: скорочення витрат, скорочення бізнесу, «швидкого успіху», ліквідацію. Стратегія ліквідації застосовується у випадку, коли досягається критична точка в бізнесі. Тоді організація ліквідується, а її активи продаються.

Стратегії виживання передбачають зміну організації маркетингу і виробництва, перегляд товарної і цінової політики, жорстку економію

ресурсів, удосконалення систем управління для захисту існуючого бізнесу фірми. Їх можна розглядати як крайній варіант стабілізуючої стратегії у випадку занепаду діяльності фірми (фірма опиняється на межі

банкрутства). Однак вона не може бути надто тривалою, оскільки це не відповідає інтересам керівництва, акціонерів, працівників.

Комбіновані стратегії є поєднанням попередніх.

Кожна загальна стратегія підприємства базується на обраних загальних конкурентних стратегіях:

- мінімізації витрат (цін);
- диверсифікація;
- фокусування.

9.3. Портфельна стратегія і портфельний аналіз

Як відмічалось, корпоративну (загальну) стратегію підприємства називають ще, *портфельною* у тому випадку, коли підприємство є багатобізнесовим, тобто включає в себе певну сукупність стратегічних одиниць бізнесу.

А оскільки кожна СОБ має власні можливості майбутнього росту і рентабельності, а їх вдале поєднання є запорукою успішної діяльності, то *головне завдання* корпоративної стратегії полягає в тому, щоб вказати в яких конкретно напрямках і стратегічних зонах господарювання (СЗГ) буде працювати кожна СОБ в майбутньому, як вони будуть зв'язані між собою, як між ними будуть розділені чисті інвестиції тощо.

Портфельна стратегія – це корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та стратегічних зон господарювання (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.

За Ансоффом портфельна стратегія включає в себе чотири компоненти:

Перший компонент – *географічний вектор росту*, який визначає напрямки і масштаби майбутньої сфери діяльності підприємства:

- а) вектор розвитку *ринку*, орієнтація на його потреби (просування товарів на старі і нові ринки);
- б) вектор розвитку *товару* (вдосконалення технології і просування поряд з існуючим новим товаром);
- в) *географія* ринку (регіони чи країни, де планується бізнес).

Якщо врахувати можливості вибору старих чи нових ринків, старих чи нових товарів і регіони чи країни можливого бізнесу то зрозуміло, що потенційно у підприємства є *безліч комбінацій* і напрямків зміни стратегічного портфеля.

Другий компонент портфельної стратегії – *конкурентні переваги*, яких підприємство буде намагатися досягти у від-повідних областях діяльності.

Третій компонент портфельної стратегії – *синергізм*, який має виникати між різними сферами діяльності підприємства. Синергізм – це явище коли ефективність спільної діяльності СОБ зростає понад суму ефективностей кожної СОБ, якщо б вони діяли окремо.

Четвертим компонентом портфельної стратегії є стратегічна *гнучкість* портфеля. Вона досягається:

а) *диверсифікацією* діяльності, при якій потреби ринку і технологій повинні задовольнятися так, щоб неочікувані зміни в одній СОБ не привели до руйнівних наслідків в іншій;

б) наявністю в портфелі підприємства ресурсів і можливо-стей, які використовуються у *різних* СОБ. Бо якщо портфель видів бізнесу будується на спільній виробничій системі, то він менш вразливий від впливу середовища порівняно з тим, який будується на зовсім різних виробничих вимогах для кожного виду діяльності.

До розвитку названих чотирьох компонентів портфельної стратегії потрібно підходити досить уважно. Адже розвиток одного із них переважно приводить до пригнічення решти. Приміром, максимізація гнучкості (надмірна диверсифікація) дуже можливо може привести до зниження синергізму.

Як бачимо, процес побудови і балансування портфеля бізнесів – доволі складна справа. Вона і є предметом *портфельного* стратегічного аналізу.

Портфельний аналіз означає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічно-го 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.

Аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. Адже, з одного боку, більшість підприємств є диверсифікованими, багатобізнесовими, а з другого – портфельний аналіз якраз і збалансовує діяльність всіх СОБ, що входять до складу підприємства, а також такі суттєві чинники бізнесу як ризик, надходження і розподіл грошей, впровадження нових і ліквідація окремих існуючих видів діяльності тощо. Він встановлює раціональну структуру, взаємозалежність окремих частин бізнесу. Портфель, як ціле, отже, значно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для підприємства, ніж стан підрозділів останнього.

Мета портфельного аналізу:

Оцінка товарно-ринкових можливостей кожної СОБ і вибір для кожної основних напрямків діяльності;

Вибір відповідно привабливих СЗГ для кожної СОБ;

Встановлення взаємозв'язків між видами діяльності СОБ;

Ефективний розподіл між СОБ ресурсів (інвестицій);

Встановлення корпоративних цілей і критеріїв синергізму та критеріїв входу у галузь/виходу з неї;

Визначення критичних факторів успіху та економічних перспектив;

Скрупульозна оцінка можливостей підприємства за рамками її теперішньої діяльності і прийняття остаточного рішення про зміну границь свого портфеля шляхом: а) диверсифікації; б) інтернаціоналізації; б) того і другого разом.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення корпоративної стратегії.
2. В чому полягає призначення корпоративної стратегії?
3. Для чого проводити портфельний аналіз?
4. Наведіть типи корпоративних стратегій.
5. Що таке «стратегічний набір» та його складові?

ТЕМА 10. МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання лекції:

10.1. Загальна характеристика методів і методики розробки стратегії фірми

10.2. Матричні методи визначення стратегічного становища підприємства і оцінки стратегічних альтернатив за його СЗГ

10.3. Методи комплексного стратегічного аналізу: SWOT, SPACE

10.1. Загальна характеристика методів і методики розробки стратегії фірми

При діагностиці і стратегічному аналізі підприємства, при формуванні стратегічних альтернатив і виборі конкретної стратегії розвитку підприємства, залежно від рівня і характеру агрегації та інтегрованості підприємства, використовують:

- формальні моделі дослідження певного виду діяльності, (бізнесу) підприємства;
- матричні (портфельні) методи (методи портфельного аналізу підприємства в цілому).

Загальний алгоритм методики вироблення стратегії підприємства наступний:

1. Здійснюється діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

2. Розробляються стратегічні альтернативи на основі конкретного виду моделі. Вибір типу моделі залежить, від рівня агрегації і диверсифікації бізнесу підприємства.

3. Допрацьовуються і узгоджуються стратегічні альтернативи з цілями підприємства і обирається стратегія його розвитку.

Основними методами, які використовують для діагностики і стратегічного аналізу окремого бізнесу підприємства (бізнес-рівень), або вузькоспеціалізованої фірми-підприємства, є так звані формальні моделі: *накопиченого досвіду; життєвого циклу продукту; життєвого циклу технологій; продукт-ринок тощо.*

1. *Модель накопиченого досвіду* дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії.

В стратегічному управлінні модель накопиченого досвіду використовується для формування стратегії в напрямку мінімізації витрат, суть якої – більша частка підприємства в певному секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва і відтак нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Тобто досягнення більш низьких витрат порівняно з конкурентами залежить від становища підприємства у відповідному секторі економіки і на ринку.

Хоча, цей підхід (формування затрат і, відтак, конкурентної стратегії залежно від питомого обсягу виробництва) не є однозначним і не може бути, в стратегічному сенсі, однаковою мірою застосованим до усіх секторів економіки і усіх типів підприємств, продуктів і технологій.

2. *Модель життєвого циклу продукту, попиту* (рис. 11.1). Використання життєвого циклу продукту (попиту) – ЖЦП, дозволяє сформувати на підприємстві стратегію в сфері «продукт-ринок».

Життєвий цикл продукту охоплює 5 стадій (дослідження (виникнення), введення на ринок, зростання, насичення, падіння), які відкладаються на осі абсцис – часу, а ось ординат відображає обсяг реалізації (прибутку).

Тривалість окремих стадій і характер кривої залежать від конкретного продукту, від труднощів його вдосконалення, від виду потреб клієнтів, які цим продуктом задовольняються, від моди та інших факторів. Тому для кожного продукту слід визначати його власні життєві цикли.

На основі моделі ЖЦП здійснюють планування виробництва сукупності продуктів, які знаходяться на різних стадіях ЖЦП, і формують стратегії щодо різних продуктів на окремих стадіях життєвого циклу.

Так, знання стадій життєвого циклу окремих продуктів дозволяє краще планувати затрати і прибутки фірми, оцінювати інвестиції і затрати по НДДКР.

3. *Модель життєвого циклу технологій* (рис. 11.2) як і ЖУП, основана на концепції життєвого циклу. Врахування ЖЦТ при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання і відтак оптимально розподілити кошти і вкласти їх в передові і перспективні технології виробництва, що дозволить підприємству в майбутньому зберегти конкурентні переваги.

4. *Модель продукт-ринок* основана на використанні матриці, яку запропонував І. Ансофф (табл. 10.1).

Таблиця 10.1 – Матриця продукт-ринок

Тип ринку	Тип продукту	
	Освоєний	Новий
Освоєний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового продукту
Новий	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

Напрями розширення бізнесу підприємства залежать від типу ринку, на якому воно діє, і від товару, який воно реалізує.

Дана матриця використовується з метою оптимізації розподілу ресурсів підприємства і визначення характеру дій підприємства на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва.

Стратегія глибокого проникнення на ринок (обробки ринку) передбачає посилення маркетингу на існуючих ринках для існуючих продуктів з метою стабілізації або розширення місткості ринку; збільшення споживання; залучення покупців конкуруючих продуктів; активізація скритої (прихованої) потреби. *Стратегія розроблення нового продукту* (розвитку продукції) передбачає продаж нових продуктів на існуючих ринках: запровадження справді нових товарів, квазінових, нових тільки для підприємства. *Стратегія розширення ринку* (розвитку ринку) передбачає вихід на нові ринки з існуючими продуктами: збут на нових ринках (інтернаціоналізація, глобалізація); розширення функцій продукту: пристосування існуючого продукту до вимог певних сегментів (сегментування ринку). *Стратегія диверсифікації* передбачає продаж нових продуктів на нових ринках (різні технології, різні канали збуту), що пов'язано з діяльністю на стагнуючих ринках, необхідністю зниження ризиків, фінансовими вигодами, страхуванням постачання чи збуту.

Модель М. Портера, в основі якої лежить матриця конкурентної переваги, подано на рис. 10.1

Рекомендації щодо вибору стратегій розвитку бізнесу фірми М. Портер обумовлює характером конкурентної переваги фірми: за витратами чи через диференціацію продукту, які можна застосовувати як для усього ринку, так і для окремого (сфокусованого) його сегменту.

Згідно з моделлю М. Портера існують три базові конкурентні стратегії:

- лідерства у витратах;
- диференціації;
- спеціалізації.

При діагностиці і стратегічному аналізі агрегованих та диверсифікованих фірм використовують, зазвичай, так звані «матричні методи» («портфельні» методи).

Ці методи по суті є простою формою оцінки різноманітних сфер (видів) діяльності фірми (означених як стратегічні економічні елементи – СЕЕ або стратегічні зони господарювання – СЗГ). В якості сфери діяльності приймається один елемент з співвідношення структур «продукт-ринок». Центральним моментом матричних методів є побудова матриці, яка складається з декількох полів. Така матриця графічним чином описує, а також порівнює становище різних сфер (видів) діяльності чи бізнесів фірми (так званих СЗГ) стосовно таких змінних:

Стратегічні переваги		
Ф Е Р С Я А А Л О У З Н Ь К У Р Е Н Ц І І	Неповторність продукту з погляду споживача	Переваги щодо собівартості
		<p>Диференціація</p> <p>Продукт має відрізнятись від конкуруючих дизайном, іміджем, використанням у виробництві матеріалів високої якості, наукомісткістю.</p> <p><i>Переваги:</i> споживачі пов'язують смаки з маркою; лояльність клієнтів та неповторність продукту створюють високі вхідні бар'єри на ринок цього продукту; високий прибуток полегшує стосунки з постачальниками; неповторність продукту послаблює вплив великих клієнтів.</p>
<i>Концентрування уваги на окремому сегменті (спеціалізація)</i>		
дин сег- мент	<p>Обробка одного або кількох сегментів ринку дає можливість досягти там лідерства за витратами чи особливого становища.</p> <p><i>Можливі сегменти:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) вибрані групи клієнтів; 2) певні частини виробничої програми; 3) географічно обмежені ринки. <p><i>Необхідні передумови:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> а) підприємство має обробляти сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти; б) переваги двох вищезгаданих стратегій стосовно п'яти конкуруючих сил можуть бути реалізовані й на певному сегменті ринку. 	
<p><i>Попередження:</i> невідомо як досягнути переваги над конкурентами за наявності особливої позиції; концентрація на одному тільки виді стратегії небезпечна в ситуаціях, які характеризуються швидкою зміною ринкових умов та умов навколишнього середовища</p>		

Рис. 10.1 – Матриця конкурентної переваги М. Портера

- темп зростання ринку;
- частка фірми на ринку;
- загальна привабливість сектора (галузі).

Матричні методи використовують у двох випадках:

- при діагностиці становища даного підприємства на ринку по відношенню до його конкурентів;
- при діагностиці асортиментної структури продукції підприємства по відношенню до ситуації на ринку.

Як уже було відмічено, *матричний метод підходить*, в основному, для фірм (підприємств) з диверсифікованим (різноманітним) асортиментом продукції, становище якої на ринку можна встановити (визначити).

А у фірмах, що випускають один або декілька однотипних виробів, головною метою аналізу на основі матричних методів є не встановлення належних асортиментних пропорцій в межах фірми, а отримання відповіді на питання про те, чи повинна фірма входити в нові сфери діяльності.

Діагностика «портфеля виробництва», а також оцінка становища фірми на ринку відбувається у наступній послідовності:

1 стадія. *Стратегічне сегментування бізнесу фірми*, яке полягає у виділенні стратегічних одиниць (стратегічних економічних елементів, стратегічних зон господарювання) підприємства. Такими стратегічними одиницями є підрозділи, де здійснюється діяльність з виробництва хоча б одного із головних виробів фірми.

2 стадія. *Визначення стратегічного становище здійснюється* на основі матричного аналізу за допомогою одного з наступних методів:

- методу Бостонської консалтингової групи (BCG);
- методу МакКінсі або Шелл;
- методу консалтингової фірми «Артур Д. Літл» (ADL).

3 стадія. *Формулювання висновків для побудови стратегії*, зокрема, на основі застосування комплексних методів стратегічного аналізу:

- SWOT (матриця слабких і сильних сторін, можливостей і загроз);
- CCF (французький комерційний кредит);
- SPACE (метод оцінки стратегічного становища і дій).

10.2. Матричні методи визначення стратегічного становища підприємства і оцінки стратегічних альтернатив за його СЗГ

Метод Бостонської консалтингової групи (BCG). Метод BCG полягає у визначенні, за допомогою матриці, співвідношення «зростання ринку (попиту)» і «відносної частки на ринку» та *використовується* для співставлення стратегічних зон господарювання. Матриця BCG дозволяє визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу і на основі аналізу цієї позиції, обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо виготовлення і реалізації продукції та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічними економічними елементами. Матриця BCG має такий вигляд (рис. 10.2):

«Зірки» – в це поле потрапляють стратегічні економічні елементи (стратегічні види діяльності), які поєднують високі перспективи зростання ринку з сильними позиціями підприємства на цьому ринку. «Зірки» виступають не тільки (і не стільки) джерелом короткострокових прибутків підприємства, а швидше *потенційною можливістю* для отримання довгострокових прибутків у майбутньому і тому є найкращим об'єктом (найкращою сферою) для інвестування.

«Зірки» слід зміцнювати і оберігати. Даний напрям пов'язаний з великими витратами на вдосконалення виробничого процесу, розвиток системи збуту і забезпечення максимального розширення ринку.

«Дійні корови» – в це поле потрапляють СЕЕ, в яких підприємство має сильні позиції на зрілому ринку, тобто тут підприємство має здатність випускати продукцію у великих масштабах при низьких затратах. Цей напрям (бізнес) приносить *підприємству високий стабільний прибуток*, хоча зростання тут не передбачується.

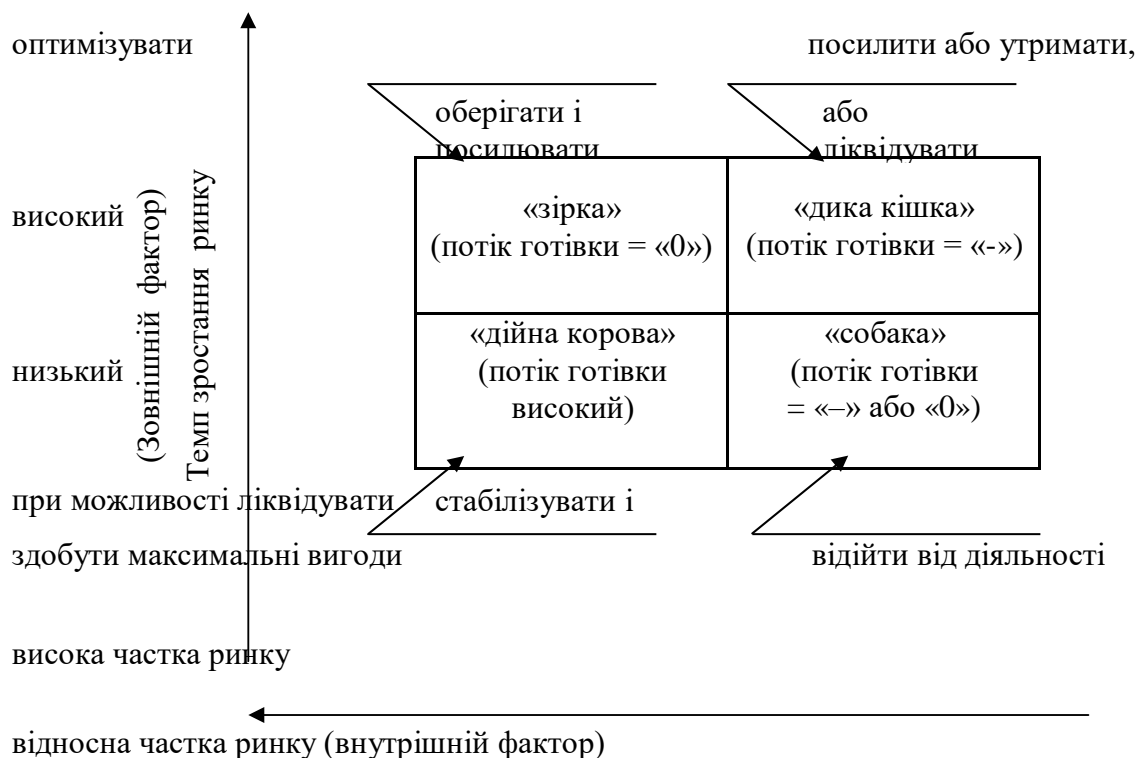


Рис. 10.2 – Метод Бостонської консалтингової групи: матриця BCG

«Дикі кішки» – напрям діяльності (позиція бізнесу), у межах якого позиції підприємства є хиткі, але одночасно перспективи розвитку даного ринку є достатньо привабливі. В межах цього напрямку у підприємства є декілька альтернатив поведінки (альтернатив стратегічних рішень щодо подальшої діяльності);

«Собаки» – сюди потрапляють безперспективні напрями (сфери) діяльності (позиції бізнесу, продукти з низькою рентабельністю, на які попит знижується), до яких застосовують стратегії ліквідації, вилучення капіталовкладень і досягнення швидкого успіху (досягнення максимального прибутку в найкоротші терміни). Переваги матриці BCG:

- висока придатність для вироблення стратегій;
- пропонує диференційований підхід до вироблення стратегії залежно від особливостей кожного напрямку діяльності;
- можливість деталізації стратегічних проблем фірми;
- простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку;
- слугує основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності і для аналізу різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.

Недоліки BCG:

- оцінка стратегічних позицій бізнесу економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками;
- темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку;

– відносна частка ринку не завжди точно характеризує конкурентний статус підприємства (КСП). Слід враховувати також фінансову потужність підприємства, якість продукції, володіння патентами і ліцензіями, адекватність системі управління;

- важко оцінювати СПБ (СЕЕ), розташовані всередині матриці;
- не враховується взаємозв'язок різних напрямів діяльності фірми.

Метод МакКінсі. Метод МакКінсі розроблений однойменною консалтинговою фірмою на замовлення компанії «Дженерал Електрик» і являє собою розвиток і узагальнення матриці ВСГ. Замість темпів зростання ринку тут використовують комплексний показник привабливості ринку (K), а замість відносної частки ринку – комплексний показник конкурентоспроможності підприємства (конкурентного статусу підприємства) – КСП.

Відтак матриця МакКінсі має більш ширшу сферу застосування і більш гнучкий підхід до формування стратегії. Її призначення – визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу (СПБ).

Матриця МакКінсі представлена на рис. 10.3.

Призначення матриці: визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу (СПБ), стратегічних зон господарювання (СЗГ).

Для використання цієї матриці по кожному продукту розраховують комплексні показники привабливості ринку (K) і конкурентного статусу підприємства (КСП). На основі вибору СЗГ, формулюються стратегічні задачі, тобто визначають набори СЗГ, в яких підприємство буде діяти в перспективі, а також тип стратегії, який доцільно реалізувати фірмі стосовно цих СЗГ.

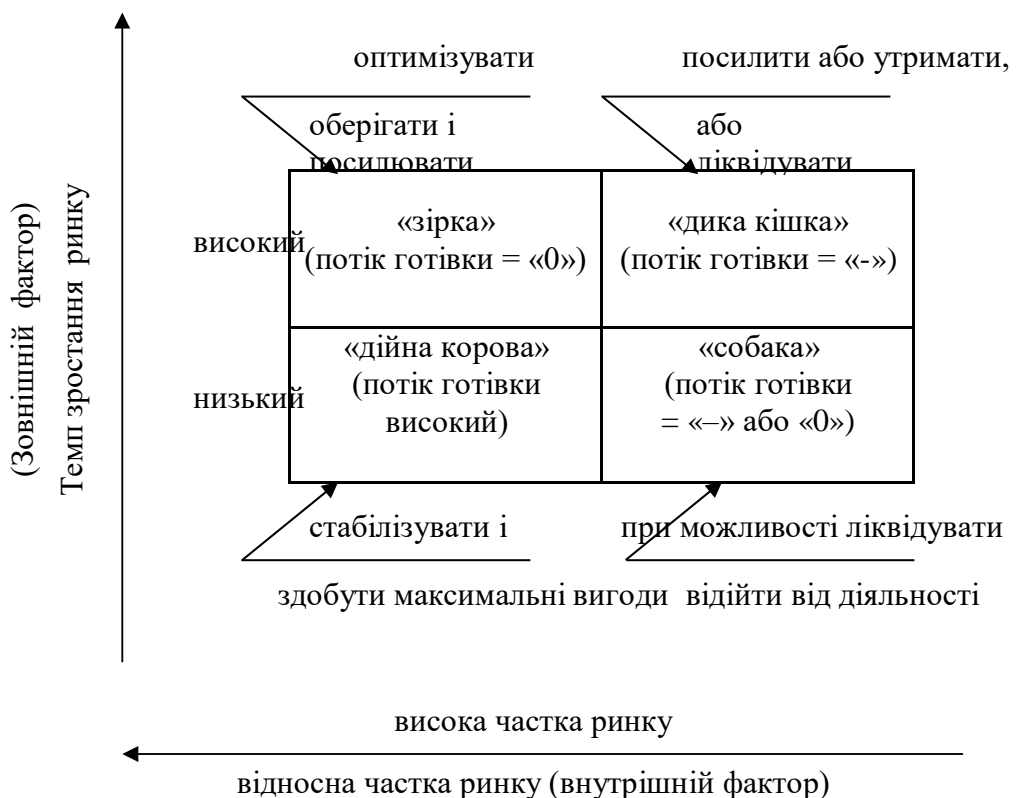


Рис. 10.3 – Матриця граничної привабливості (матриця МакКінсі)

Кожному з дев'яти квадратів матриці МакКінсі відповідає специфічний набір стратегічних альтернатив (розвитку, збереження і скорочення діяльності) для СЗГ підприємства.

Привабливість ринку залежить від якісних характеристик ринку, системи постачання тощо.

Конкурентний статус фірми залежить від відносної позиції на ринку, потенціалу продукту, його наукомісткості, тощо.

Для використання цієї матриці по кожному продукту розраховують комплексні показники:

- привабливості ринку (К);
- конкурентного статусу підприємства (КСП).

Оцінки *К* і *КСП* використовують для того, щоб, *по-перше*, провести розмітку самої матриці по осям її координат, і *по-друге*, для встановлення позицій різноманітних конкретних СЗГ.

Аналіз матриці МакКінсі дозволяє оцінити портфель продукції фірми і сформувану стратегію по кожному напрямку її діяльності. Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити фірмі з даним продуктом *реалізувати стратегію зростання; реалізувати стратегію збереження; реалізувати стратегію виходу з ринку.*

Переваги матриці МакКінсі:

- більш ширша сфера застосування порівняно з матрицею BCG;
- диференційована оцінка СПБ фірми;
- більш детальний аналіз привабливості ринку і конкурентного статусу підприємства за рахунок збільшення кількості факторів за якими здійснюється оцінка.

Недоліки матриці МакКінсі:

- не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;
- припускається, що майбутнє можна передбачити достатньо точно;
- нечіткість рекомендацій;
- важко визначити важливість факторів;
- різні підходи до оцінки СПБ (суб'єктивізм експертів в оцінці показників);
- необхідність великих обсягів інформації для оцінки параметрів факторів матриці.

Модель хімічної компанії Шелл, це свого роду різновид моделі (матриці) МакКінсі (за формою і змістом). Її також, як і матрицю МакКінсі, застосовують на будь-якій фазі ЖЦП.

Параметрами даної матриці є *галузева привабливість* і конкурентоспроможність підприємства. Галузева привабливість розглядається як загальний критерій оцінки стану і перспектив галузі.

Кожному з дев'яти квадрантів матриці Шелл відповідає специфічна стратегічна альтернатива (розвитку, збереження і скорочення діяльності):

- за високих оцінок перспектив галузі і при низькій конкурентоспроможності підприємства: *подвоєння обсягу виробництва або*

скорочення діяльності;

– за середніх оцінок перспектив галузі і при низькій конкурентоспроможності підприємства: *продовження або часткове скорочення діяльності;*

– за низьких оцінок перспектив галузі і при низькій конкурентоспроможності підприємства: *скорочення діяльності;*

– за високих оцінок перспектив галузі і при середній конкурентоспроможності підприємства: *посилення конкурентних переваг;*

– за середніх оцінок перспектив галузі і при середній конкурентоспроможності підприємства: *продовження діяльності;*

– за низьких оцінок перспектив галузі і при середній конкурентоспроможності підприємства: *часткове скорочення діяльності;*

– за високих оцінок перспектив галузі і при високій конкурентоспроможності підприємства: *досягнення лідерства у певному виді діяльності;*

– за середніх оцінок перспектив галузі і при високій конкурентоспроможності підприємства: *ризикування;*

– за низьких оцінок перспектив галузі і при високій конкурентоспроможності підприємства: *генерування грошових коштів.* Вибір конкретної стратегії розвитку підприємства залежить від стратегічної орієнтації менеджменту фірми: на життєвий цикл конкретного продукту (віддачу інвестицій) або на грошовий потік.

Переваги матриці Шелл:

– застосування під час вироблення стратегії системи якісних і кількісних показників, що дозволяє краще обґрунтувати стратегічний вибір;

– використання (поєднання) двох критеріїв стратегічного вибору: грошового потоку і віддачі інвестицій;

– забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ фірми;

– позиціонування на різних фазах ЖЦП (як і в матриці МакКінсі).

Недоліки матриці Шелл:

– обмежене застосування (здебільшого в капіталомістких галузях промисловості);

– відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці;

– суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників;

– неточність результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей.

Метод ADL (консалтингової фірми Artur D. Little inc.). В основі метода ADL лежить матриця, побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами):

– конкурентною позицією підприємства на ринку;

– ступенем зрілості ринку.

Конкурентна позиція підприємства на ринку розраховується відповідно до критеріїв, що використовують при складанні матриці МакКінсі. Але в методології ADL розрізняють 5 конкурентних позицій фірми:

– граничну;

– слабку;

- середню;
- сильну;
- домінуючу.

Домінуюча позиція має місце в ситуації, коли фірма завдяки своєму міцному становищу у відповідному секторі економіки (володіє передовою технологією, великою часткою на ринку) в стані самостійно реалізувати свої наміри і контролювати конкурентів.

Сильну позицію фірма займає тоді, коли вона може протягом достатньо тривалого періоду часу вести власну політику в межах відповідного сектора економіки.

Середня позиція має місце тоді, коли фірма в стані реалізовувати обрану стратегію, бути активною і утримуватися на ринку протягом досить тривалого періоду часу.

Слабка позиція має місце тоді, коли фірма в стані функціонувати на ринку протягом доволі тривалого періоду часу завдяки прихильності конкурентів та досягнення ними задовільних результатів.

Маргінальна позиція має місце тоді, коли фірма відіграє на ринку дуже незначну роль, але якщо будуть здійснені вирішальні заходи щодо покращення ситуації, то вона може втриматись на ринку.

Ступінь зрілості ринку базується на 4 стадіях життєвого циклу продукту відповідно до яких визначаються характер і головна мета стратегії, тобто, відповідні стратегії поведінки фірми на ринку. Причому, так як певна галузь бізнесу чи конкретний ринок відповідного продукту в певний конкретний період часу може знаходитися тільки на одній із зазначених стадій життєвого циклу свого розвитку, тому і відповідний окремий вид бізнесу підприємства в цей же період часу може перебувати тільки на одній відповідній стадії життєвого циклу.

Так, стадії «зародження» відповідають стратегії «запроваджувати» «зміни» або «імітувати»; стадії «зростання» відповідають стратегії «інвестування в розширення ринку» і «розвитку продукту»; стадії «насичення ринку (зрілості)» відповідає стратегія «підвищення рентабельності», стадії «занепаду» відповідає стратегія «доїння».

Аналіз розміщення продуктів у матриці дозволяє визначити наступні загальні стратегічні рекомендації щодо розвитку бізнесу підприємства по даним продуктами:

- *стратегія розвитку* (передбачає залучення для потреб даних продуктів додаткових ресурсів);
- *стратегія селекції* (передбачає відбір і інвестування конкурентоспроможних продуктів);
- *стратегія відмови* (передбачає відмову від виробництва продуктів, що знаходяться в цій частині матриці).

Таблиця 10.1 – Критерії оцінки життєвого циклу продукту (зрілості ринку) та його вплив на стратегію підприємства

Характеристика стратегії	стадії ЖЦП			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Занепад
Швидкість зростання	середня	сильна	слабка і стабільна	нульова або від'ємна
Потенціал	значний	значний	нульовий	від'ємний
Кількість конкурентів	значна	значна	невелика	невелика
Конкурентна структура і стабільність позиції	розподілена нестійка	ізакріплення позиції	стабільні лідери	олігополія
Технологія	недосконала	в процесі змін	стійка	стійка
Доступ до сегмента ринку	легкий	можливий	досить важкий	без користі
Стратегія	запроваджувати зміни або імітувати	інвестувати в розширення ринку і розвиток продукту	підвищувати рентабельність	«доїння»

Отже, модель ADL дає можливість:

- отримати інформацію про загальний бізнес підприємства, який складається з окремих його видів (секторів, підрозділів, продуктів тощо), та їх взаємне розташування;
- визначити фактичну конкурентну позицію кожного виду бізнесу (продукту) підприємства та стадію життєвого циклу його галузі (відобразити конкретну стратегічну позицію окремого бізнесу);
- прийняти стратегічні рішення щодо кожного бізнесу (продукту) підприємства, виходячи з його конкретної позиції;
- отримати інформацію для прийняття загальних стратегічних рішень щодо корпоративної стратегії в цілому, зокрема, про фінансовий внесок окремого бізнесу підприємства у його корпоративний портфель;
- збалансувати корпоративний господарський портфель підприємства (за принципом, що у збалансованому портфелі потік коштів, що генерується зрілими та занепадаючими видами бізнесу, повинен перевищувати або відповідати потоку коштів, що використовується видами бізнесу, які зароджуються і зростають) і обрати для цього оптимальну корпоративну стратегію, відповідно до якої кожен вид бізнесу підприємства (за стадією ЖЦ) повинен знаходитись на необхідних (за характером генерації і споживання, тобто категорією перерозподілу, коштів на підприємстві) позиціях.

Конкретні основні *вигоди і переваги* від застосування методу ADL полягають:

- у конкретизації стратегічного аналізу;
- у визначенні призначення, ринків, позиції та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель;

– в отриманні такої (багатоваріантної) моделі опису господарського портфеля підприємства, яка дає можливість у повній мірі розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів (секторів) бізнесу підприємства.

Основними *недоліками* даної моделі є:

– проблематичність визначення як пройденого, так і майбутнього відрізка шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного і не передбачуваного розвитку ринку;

– алгоритмічність і схематичність, що при негнучкому і нетворчому її застосуванні може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень;

– не врахування в ній стратегій, що пропонують істотні, інноваційні зміни ЖЦ бізнесу і передбачають відповідні дії (приводить до ігнорування інноваційних стратегій).

10.3. Методи комплексного стратегічного аналізу: SWOT, SPACE

Одним з найпоширеніших в закордонній практиці методів визначення загальної стратегії підприємства є метод *SWOT-аналізу* в основі якого лежить відповідна матриця, яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами фірми, з одного боку, та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, з іншого, і встановлює їх парні комбінації. Метод SWOT-аналізу дозволяє ідентифікувати і оцінити міру впливу, а також визначити силу взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища фірми з метою встановлення стратегічної позиції фірми і вироблення напрямку її стратегії.

Аналіз клітинок матриці SWOT дозволяє сформулювати такі *чотири загальних стратегії поведінки*:

Коли фірма має більше сильних сторін чим слабких, а ринок надає їй нові можливості за відсутності загроз, *фірма повинна реалізувати стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку*, шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок нових продуктів (інновацій). Сприятлива фінансова ситуація дає можливість фірмі провадити НДДКР з розвитку нових продуктів та придбати конкурентні фірми, що діють в даному секторі економіки (але є менш рентабельні).

Коли фірма, маючи слабкі сторони, діє в сприятливому для неї середовищі, вона повинна *реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції*, тобто на збільшення своєї частки на ринку при одночасній ліквідації слабких сторін шляхом покращення фінансового стану, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, ліквідації збиткового бізнесу.

Коли фірма, володіючи сильними якостями, діє у нестабільному середовищі, вона повинна *реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів (зон, ніш) ринку* шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків.

Коли фірма, маючи складну внутрішню ситуацію, діє в загрозовому для неї зовнішньому оточенні, необхідно *реалізувати стратегію*, суть якої полягає у *поступовому зменшенні активності і плановому виході із даної сфери діяльності*. Або реалізувати *стратегію виживання*, засновану на залученні капіталу шляхом випуску акцій, отримання кредитів або на інтеграції з іншою фірмою.

Метод SPACE (strategic position and action evolution – оцінка стратегічної позиції та дій). Це метод комплексного, перспективного, в тому числі фінансового аналізу, який дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і визначитись щодо подальших дій його розвитку на основі двох груп факторів:

- внутрішнього стану (чи потенціалу) підприємства;
- зовнішнього положення підприємства.

Оцінка здійснюється за 4-ма групами критеріїв оцінки стратегічного положення підприємства:

- фінансової сили підприємства;
- привабливості сектора економіки;
- конкурентоспроможності підприємства і його положення на ринку;
- стабільності галузі.

Які визначаються (описуються) масивами конкретних ключових критеріїв, які у свою чергу формуються певними власними наборами факторів.

При формуванні переліку і складу ключових критеріїв (характеристик) даних груп критеріїв оцінки стратегічного положення конкретного підприємства необхідно враховувати специфіку, цілі, можливості підприємства тощо.

Питання для самоконтролю

1. Дайте загальну характеристику основних методів вибору підприємством стратегічних альтернатив на бізнес-рівні: «кривої накопиченого досвіду», «ЖЦП» – життєвого циклу попиту, «ЖЦТ» – життєвого циклу технології, матриці «продукт-ринок».

2. У чому полягає суть моделі БКГ?

3. Які недоліки матриці БКГ?

4. У чому переваги матриці МакКінсі?

5. Що собою являє метод ADL?

6. Чим відрізняються методи МакКінсі і Шелл?

7. Охарактеризуйте метод SPASE і наведіть приклади його використання українськими підприємствами.

8. Для чого застосовується SWOT-метод і чим він відрізняється від SPASE-методу?

ТЕМА 11. АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ

Основні питання лекції:

11.1. Формулювання та аналіз стратегічних альтернатив

11.2. Вибір стратегічного напрямку діяльності підприємства

11.1. Формулювання та аналіз стратегічних альтернатив

В економіці немає нічого однозначного і безальтернативного, а існують різноманітні варіанти розвитку подій і процесів та різноманітні сценарії вирішення проблем розвитку. Так само і стратегічний менеджмент завжди пропонує різноманітні шляхи вирішення проблем розвитку підприємства, які знаходять своє втілення в так званих альтернативних стратегіях чи стратегічних альтернативах. Власне, саме стратегія, інтерпретована як процес, передбачає окреслення альтернативних дій щодо досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства. Відтак *альтернативність* у виборі напрямків діяльності та способів забезпечення конкурентоспроможності, у виборі напрямків та вирішенні проблем розвитку підприємства і його бізнесу є однією з основних рис сучасного стратегічного менеджменту взагалі і стратегії, як його основного інструменту, зокрема. А метою процесу формування конкретної стратегії є, власне, *вибір стратегічної альтернативи*, яка забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Формування конкретної стратегії фірми – процес достатньо складний і тривалий. І врешті-решт зводиться до вибору однієї або декількох стратегічних альтернатив з певної їх множини для кожного рівня стратегічного набору підприємства. Загальна процедура формування стратегії дій для усіх рівнів стратегічного набору наступна:

- визначається набір цілей;
- оцінюється різниця між поточною позицією підприємства і його цільовою позицією;
- пропонується один або декілька способів дій (стратегій), тобто стратегічних альтернатив поведінки;
- здійснюється тестування запропонованих С А на предмет можливості звуження попередньо встановленого розриву (прогалини) між поточною і цільовою позиціями підприємства.

На основі сформульованої місії та мети (цілей) підприємства, а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу, *формулюються різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства*, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей.

Ці варіанти охоплюють різноманітні погляди на дане підприємство і утворюють *стратегічні альтернативи* його діяльності в майбутньому.

Кожна з *альтернативних стратегій*, виходячи з прогнозу розвитку зовнішнього оточення, повинна представляти конкретну програму розвитку

даного підприємства, яка надається до реалізації і є зорієнтована на досягнення успіху.

Слід відмітити, що стратегій у підприємства може бути безліч, але усі вони базуються на наступних загальних стратегічних альтернативах: виживання; стабілізація; зростання (внутрішнє і зовнішнє, обмежене, інтеграційне і диверсифікаційне тощо); скорочення; ліквідація; комбінація вище перерахованих варіантів розвитку. Причому *формування, а відтак подальший відбір, стратегічних альтернатив здійснюється на усіх рівнях стратегічного менеджменту (чи стратегічного набору) підприємства, на корпоративному, бізнес- і функціональному рівнях.*

Стабілізація передбачає підтримку існуючих видів діяльності. Її обирають фірми, що діють у сформованих галузях зі стабільною технологією або які займають домінуюче становище на ринку. Конкретним варіантом цього типу СА є утримання фірмою існуючої частки на ринку.

Зростання передбачає розширення фірми різними способами – шляхом інтенсифікації (ринку або продукту), інтеграції (вертикальної, горизонтальної), диверсифікації. Цю СА обирають фірми, що діють у динамічних галузях зі швидкою зміною технології.

Скорочення передбачає різноманітні варіанти перегруповання (в бік скорочення) бізнесу фірми для підвищення його ефективності: скорочення витрат, скорочення бізнесу, «швидкого успіху», ліквідацію.

Вживання передбачає зміну організації маркетингу і виробництва, перегляд товарної і цінової політики, жорстку економію ресурсів, удосконалення систем управління для захисту існуючого бізнесу фірми. Цю СА можна розглядати як крайній варіант стабілізуючої стратегії у випадку занепаду діяльності фірми (фірма опиняється на межі банкрутства). Однак вона не може бути надто тривалою, оскільки це не відповідає інтересам керівництва, акціонерів, працівників.

Комбіновані стратегічні альтернативи є поєднанням попередніх.

Одним з основних інструментів генерації стратегічних альтернатив на корпоративному рівні є аналіз господарського портфеля, як сукупності окремих напрямків діяльності підприємства. Методика аналізу портфеля передбачає вивчення так званих *стратегічних одиниць (підрозділів) бізнесу підприємства*. Зміст портфельного аналізу і планування полягає в пошуку альтернативних заходів зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку. В результаті аналізу виявляють, які напрямки діяльності слід розвивати і якою *мірою*, а які – ліквідувати. При виробленні стратегій господарський портфель може бути поповнений за рахунок включення нових видів діяльності.

У межах обраної базової стратегії, у свою чергу, можливі кілька варіантів рішень які є її стратегічними альтернативами – СА.

Останнім часом СА бізнесу все тісніше пов'язуються з проблемами конкурентної боротьби, тому що цілі виживання переважають над іншими орієнтирами перспективної лінії поведінки підприємства.

Конкурентна стратегія підприємства складається з альтернативних ділових підходів й ініціатив, спрямованих на залучення покупців, на

протистояння конкурентам і на посилення ринкової позиції. І підприємства в усьому світі вишукують будь-які прийнятні підходи для успішної конкуренції і для залучення покупців. І оскільки короткострокові тактики і довгострокові маневри будуються під специфічну ситуацію підприємства і ринкові умови, то на практиці виникає безліч альтернативних варіантів стратегій. У цьому аспекті, скільки конкурентів, стільки і стратегій конкуренції. Отже, розроблення бізнес-стратегій полягає в уточненні *конкурентної позиції* і виборі відповідного виду конкурентної стратегічної *альтернативи розвитку фірми по окремим видам її діяльності*. І за способом забезпечення конкурентної переваги підприємства в бізнесі можна виділити свої стратегічні альтернативи. Провідний спеціаліст в галузі стратегічного управління М. Портер вважає, що їх можна об'єднати в три альтернативних напрямки формування і, відтак, в три альтернативні типи конкурентної бізнес-стратегії: *мінімізації витрат, диференціації і фокусування*. Це основні

СА конкурентних стратегій, в межах яких передбачаються власні різні альтернативи керування бізнесом, залежно від конкретних умов і можливостей діяльності підприємства.

Отже можуть обиратися різноманітні альтернативи стратегії розвитку бізнесу підприємства. Усі вони врешті-решт визначаються значенням у динаміці 5-ох елементів стратегії: продукт; ринок; галузь; місце фірми у середині галузі; технологія.

Тобто, рішення щодо значення зазначених елементів стратегії фірми, щодо їх зміни, власне і визначають альтернативний вид стратегії та його можливі альтернативні сценарії реалізації. А кожен з даних елементів може перебувати в одному з двох статусів, мати два значення, існуюче, поточне, фактичне і бажане. Можна виділити наступні основні групи стратегічних альтернатив розвитку бізнесу підприємства (рис. 12.2):

- стратегії інтенсивного (концентрованого) зростання (розвитку);
- стратегії інтегрованого зростання (розвитку);
- стратегії диверсифікованого зростання (розвитку) ;
- стратегії скорочення. А також,
- стратегії стабілізації;
- стратегії реструктуризації.

Кожна з яких охоплює різноманітні (альтернативні) сценарії реалізації, вибір яких залежить від можливостей (потенціалу) підприємства та особливостей його зовнішнього середовища.

Стратегії стабілізації (стабілізуючі стратегії) передбачають зосередження уваги на існуючих видах бізнесу та їх подальшій підтримці. Їх використовують тоді, коли попит на продукцію стійкий і за прогнозами та експертними оцінками стан ринку буде стабільним, що дозволить накопичувати фінансові ресурси для паралельної реалізації стратегій зростання. Їх обирають, зазвичай, фірми, які домінують на ринках або діють у сформованих галузях зі стабільними технологіями. Ці стратегії є найменш ризикованими і передбачають збереження за фірмою завойованої частки на ринку.

Стратегії концентрованого зростання. Сюди потрапляють ті стратегії, які пов'язані зі зміною 2-х елементів: продукти і (або) ринок, й не зачіпають три інших елементи: галузь, місце фірми в середині галузі, технології.

У випадку наслідування цим стратегіям фірма намагається покращити свій продукт або розпочати виробництво нового, не змінюючи при цьому галузь. Одночасно, фірма вестиме пошук можливостей покращити своє становище на вже освоєному ринку або намагатиметься перейти на новий ринок.

Конкретними сценаріями, варіантами стратегії концентрованого зростання є:

- стратегія розвитку продукту, яка припускає зростання (розвиток) фірми (бізнесу фірми) за рахунок виробництва нового продукту, який планується до реалізації на уже освоєному ринку;
- стратегія посилення позицій на ринку, при якій фірма намагається завоювати кращі позиції на ринку, не змінюючи ні продукту ні ринку;
- стратегія розвитку ринку, яка полягає у пошуку нових ринків для продукту, що уже виробляється, тобто виробництво якого уже налагоджене.

Вище перераховані варіанти стратегії концентрованого (інтенсивного) зростання (розвитку) характеризуються обмеженим зростанням (розвитком) суб'єктів господарювання, щодо яких є характерним встановлення цілей розвитку від досягнутого рівня.

Стратегію інтегрованого зростання підтримують керівники, які є прихильниками диверсифікації своїх фірм з метою залишення стагнуючих ринків.

Виділяють 3 основних сценарії стратегії інтегрованого зростання:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на розвиток (зростання) фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками;
- стратегія прямої вертикальної інтеграції знаходить своє втілення у придбанні фірмою суб'єктів господарювання або у встановленні контролю над структурами, які знаходяться між фірмою і кінцевими споживачами її продукції;
- стратегія горизонтальної інтеграції виражається у придбанні фірмою або встановленні контролю над структурами, що працюють на тому ж ринку, що і фірма.

Стратегія диверсифікованого зростання (розвитку) реалізується у тому випадку, коли фірми не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в даній галузі.

Основні економічні фактори, що обумовлюють вибір даної стратегії:

- коли ринки є насичені даним продуктом або коли настає стадія «виходу» життєвого циклу продукту і попит на нього різко падає;
- коли фірма володіє вільними грошовими коштами, які можна вигідно вкласти в інші сфери бізнесу;
- коли новий бізнес, в поєднанні з існуючим, може принести фірмі

синергетичний ефект;

- коли подальший розвиток певного (одного) бізнесу фірми стримується антимонопольним законодавством;
- коли відбувається скорочення податкових платежів (від диверсифікації) для бізнесу;
- коли виникає спрощення виходу на світовий ринок (за рахунок диверсифікації);
- при кращому використанні кадрового потенціалу. Основні сценарії стратегії диверсифікованого розвитку:
 - стратегія концентричної диверсифікації ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу;
 - стратегія горизонтальної диверсифікації припускає розвиток (зростання) на традиційному, освоєному ринку діяльності фірми за рахунок освоєння випуску нової продукції, яка вимагає технологій, відмінних від тієї, яка використовується при виробництві основного продукту;
 - стратегія конгломеративної диверсифікації полягає у тому, що фірма розширяється за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних з традиційним бізнесом фірми і які будуть реалізовуватись на нових ринках. Це, до речі, найбільш складна для реалізації стратегія.

Стратегія скорочення. Дану стратегію фірма застосовує у випадку, коли необхідною стає реструктуризація:

- або після тривалого періоду зростання;
- або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності в період економічного спаду, стагнації.

В цьому випадку виникає потреба цілеспрямованого і планомірного скорочення традиційного виробництва (бізнесу) фірми.

Виділяють 4 сценарії стратегії скорочення:

- стратегія ліквідації являє собою крайній варіант стратегії скорочення і застосовується у випадку неможливості подальшого ведення бізнесу;
- стратегія досягнення швидкого успіху (так звана стратегія «збору врожаю», «збирання вершків») передбачає відмову від довготермінової перспективи у бізнесі на користь максимально можливого отримання доходів у короткостроковому періоді. Вона розрахована на те, щоб в ході поступового скорочення бізнесу отримати максимальний сукупний дохід. Її застосовують в безперспективному бізнесі фірми, у якому фірма не може бути прибутковою;
- стратегія звуження поля діяльності (скорочення бізнесу), яка полягає у тому, що фірма закриває або продає один або декілька зі своїх відділів (підприємств, бізнесів) для того, щоб змінити структуру свого бізнесу.
- стратегія скорочення витрат передбачає зменшення витрат і, відповідно, здійснення заходів щодо скорочення витрат на бізнес.

Заходи тут можуть бути наступні:

- звільнення працівників;
- зменшення обсягу виробництва;
- закриття потужностей;

- скорочення невиробничих витрат тощо.

Стратегія ліквідації. Виділяють 2 форми ліквідації:

- ліквідацію (закриття підприємства) через неефективну діяльність, шляхом розпродажу активів для того, щоб покрити зобов'язання перед кредиторами і інвесторами;

- банкрутство через неплатоспроможність підприємства. Причини ліквідації або банкрутства:

- слабка конкурентна позиція;
- згасаючий ринок збуту;
- погане фінансове становище;
- невдалі спроби подолання слабких позицій;
- крах великих проектів;
- раптова зміна ситуації в зовнішньому середовищі;
- серйозні технологічні зміни;
- упущення існуючих сприятливих для розвитку ситуацій на ринку;
- неплатоспроможність;
- недостатня якість продуктів;
- відсутність відповідного дослідження ринку.

Особливої уваги заслуговує так звана стратегія реорганізації (реструктуризації) фірми. Вона також застосовується з метою пригальмування процесу погіршення економічних результатів функціонування підприємства.

Реорганізація передбачає такі альтернативні рішення та дії:

- зміну керівництва;
- забезпечення фінансової позиції фірми;
- фундаментальну зміну позиції фірми відносно конкурентів;
- зменшення затрат шляхом звуження поля діяльності;
- знаходження фінансових ресурсів для здійснення реорганізації;
- збільшення прибутків за рахунок збільшення кількості і ціни виробів, що продаються (якщо немає можливості зменшити затрати).

Слід також звернути увагу на те, що *залежно від ролі та місця фірми та її конкурентів на ринку* можна запропонувати до застосування наступні 4 стратегічні альтернативи, в межах яких можливі власні альтернативні стратегічні дії:

- *Стратегії лідера* (реалізуються тоді, коли фірма займає домінуючі позиції на ринку, визнані конкурентами):

- *стратегія розширення первинного попиту;*
- *оборонна стратегія;*
- *наступальна стратегія;*
- *стратегія демаркетингу,*

- *Стратегії атакування лідера:*

- *фронтальної атаки;*
- *флангової атаки.*

- *Стратегії переслідування лідера.*

- *Стратегії фахівця* (стратегії спеціалізації або концентрації на певному сегменті).

11.2. Вибір стратегічного напрямку діяльності підприємства

Процес формулювання стратегічних альтернатив (його результат) на будь-якому рівні вироблення стратегічного набору підприємства дає матеріал для наступного етапу формування стратегії, на якому здійснюється *вибір стратегічного напрямку діяльності (розвитку) підприємства*.

На цьому етапі здійснюється оцінка (тестування) розроблених СА і на її основі проводять вибір однієї або декількох стратегій для реалізації.

Вибір стратегії здійснюється на основі оцінки (аналізу):

- *ключових факторів*, які характеризують стратегію для кожної СЗГ;
- результатів аналізу «портфеля продукції» фірми;
- альтернативних варіантів стратегії.

До *ключових факторів*, які характеризують стратегію фірми, відносять:

- переваги фірми в галузі, де діє фірма;
- цілі фірми;
- інтереси і відношення вищого керівництва;
- фінансові ресурси фірми;
- кваліфікація менеджерів;
- зобов'язання фірми перед партнерами;
- міра залежності від зовнішнього оточення;
- фактор часу тощо.

Оцінка стратегічних альтернатив здійснюється у вигляді аналізу того, як враховано вирішальні фактори її формування і чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою її мети.

Оцінка стратегічних альтернатив і очікуваних наслідків їх реалізації здійснюється на основі застосування певних критеріїв, які формулюються як наслідки прийняття рішень. Зокрема, до якісних аспектів оцінки відносять:

- відповідність стратегії профілю діяльності підприємства;
- можливість реалізації стратегії;
- прийнятність для людей;
- відповідність правилам і етичним нормам тощо.

В процесі оцінки стратегічних альтернатив за цими критеріями *визначають*:

- слабкі сторони конкретної стратегії;
- відповідність конкретної стратегії профілю діяльності підприємства;
- можливість реалізації конкретної стратегії за різними факторами (ресурсами, технологічним оснащенням, кадрами, досвідом, технологіями, законодавством, доступністю сировини тощо).

Конкретно, в ході оцінки стратегічних альтернатив встановлюється:

- *відповідність стратегії стану і вимогам зовнішнього оточення* (динаміці ринку, життєвому циклу виробу, конкурентним перевагам фірми тощо);
- *відповідність стратегії потенціалу і можливостям фірми* (іншим стратегіям фірми, структурі фірми, ресурсному потенціалу тощо);
- *прийнятність ризику, закладеного в стратегію*.

Вибір загальної стратегії підприємства слід здійснювати за наступним алгоритмом (рис. 11.1):

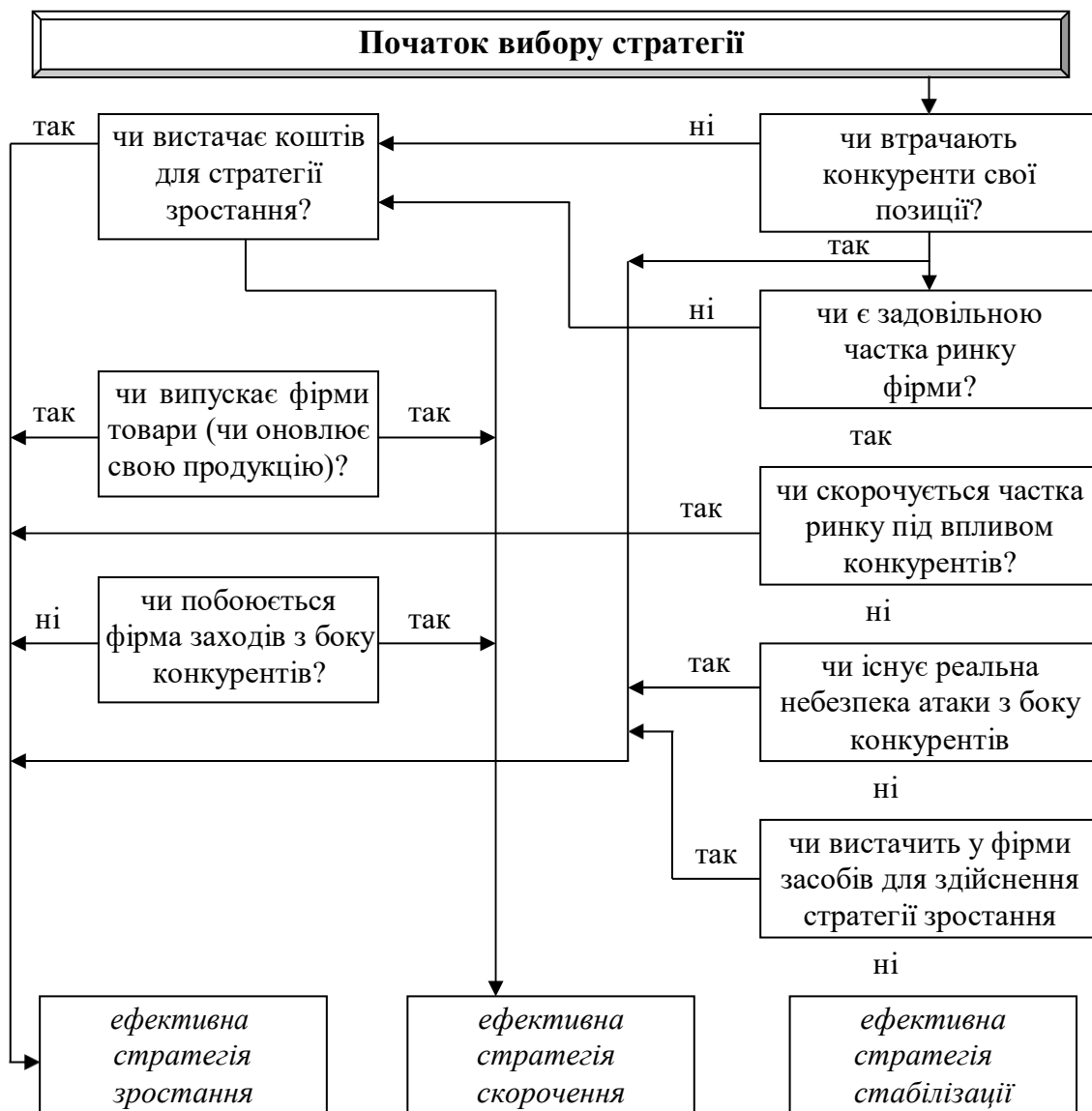


Рис. 11.1 – Алгоритм вибору загальної стратегії (загального стратегічного спрямування розвитку) підприємства

Для визначення найбільш придатної загальної стратегічної альтернативи (охоронної, консервативної, агресивної чи конкурентної) для розвитку підприємства можна застосовувати SPACE-матрицю.

Для підприємств зі слабкою конкурентною позицією, що діють на ринку з високими темпами зростання необхідно (доцільно) провести зміцнення конкурентної позиції і в цьому контексті слід здійснити перегляд стратегії концентрації відповідно до можливостей, які забезпечують високі темпи зростання ринку. У першу чергу, для порівняно молодих підприємств можливою до застосування є альтернатива освоєння нових сфер діяльності. А слабким в конкурентному плані підприємствам, за умови наявності у них матеріальних ресурсів, можна реалізувати сценарій вертикальної інтеграції.

Наступна можлива СА до якої може вдатися підприємство зі слабкою конкурентною позицією на ринках із високими темпами розвитку є стратегія диверсифікації в суміжні або й навіть нові галузі бізнесу. А для слабких в конкурентному плані підприємств, у яких спостерігається дефіцит ресурсів та знань можливою альтернативою може виступати курс на об'єднання з підприємствами даної галузі (горизонтальна інтеграція шляхом злиття або продажу більш сильному підприємству) або з підприємствами інших галузей.

У випадку, якщо жодна з вище перелічених СА не може дати позитивного ефекту або не може бути реалізована варто перейти до стратегії скорочення (за сценарієм скорочення бізнесу) або як крайній варіант – до стратегії ліквідації.

Слід також відмітити, що особливо на вибір стратегії фірми впливає і її розмір. При цьому, вибір стратегії для малих фірм здійснюється за матрицею «продукт – форма існування фірми».

Форми існування фірми	Продукт малої фірми	
	Подібний продукт до продукту великої фірми	Оригінальний продукт
Суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального
Симбіоз	Стратегія використання переваг великої фірми	Стратегія участі у бізнесі великої фірми

Для малих підприємств можливі наступні СА до застосування:

Стратегія участі малого підприємства (МП) у бізнесі (у виробництві продукту) великої фірми (ВФ), яка передбачає, що МП буде виробником та постачальником певного продукту (який є для нього кінцевим продуктом, а для отримувача – комплектуючою) для одного або декількох великих партнерів, з якими МП співпрацює. При цьому, для виключення негативних ефектів повної монопольної залежності МП від якоїсь одної ВФ не повинно перевищувати 20% в загальному обсязі продажу МП.

Стратегія використання переваг великої фірми, яка ґрунтується на певних договірних стосунках між МП і ВФ, згідно яких МП забезпечується з боку ВФ її товарами, рекламними послугами, кредитом, устаткуванням тощо, в обмін на певні преференції та винагороду – виняткові ділові стосунки, перерахування частини доходів тощо. Формою таких стосунків виступає франчайзинг. Така стратегія застосовується переважно підприємствам, що діють у фрагментарних галузях.

Стратегію оптимального розміру використовують МП для яких можливості зростання є обмеженими, а виробництво у великих розмірах – перспективним.

Стратегія копіювання, яка передбачає підробку МП оригінального продукту ВФ, але при цьому цей продукт (копія) буде нижчої якості (у порівнянні з оригіналом) хоча і ціна на нього буде також значно нижчою.

Вибір стратегії для середніх фірм здійснюється за матрицею «темпи зростання фірми – темп розширення ніші»:

Темпи зростання фірми	Темпи розширення ніші	
	Помірні	Швидкі
Високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства у ніші
Низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»

Середні підприємства для виживання та успіху в бізнесі повинні дотримуватися стратегії спеціалізації в певній ніші. А вибір конкретної стратегії (СА) залежатиме від темпів зростання як самого підприємства так і темпів розширення ніші:

Стратегію збереження (утримання стабілізації) обирають тоді коли підприємство має намір оберігати існуючий статус, хоча при зміні потреб існуватиме небезпека втрати ніші таким підприємством;

Стратегію лідерства застосовують тоді коли підприємство володіє достатніми фінансовими ресурсами для зростання і має можливість монополізувати нішу, не допустивши до неї конкурентів;

Стратегію пошуку «загарбника» використовують коли підприємство не має коштів для збереження позицій в ніші і зацікавлення у своєму поглинанні з боку ВФ при збереженні своєї спеціалізації;

Стратегію виходу з ніші застосовують у випадку, коли середня фірма має намір перетворитися у велику і втрачає при цьому свою спеціалізацію.

Вибір стратегії для великих фірм залежить в основному від темпів їх зростання та рівня диверсифікації і зводиться до таких альтернатив:

Стратегічні альтернативи великої фірми	Характеристика стратегії		
	зростання	профіль	прибуток
«лев»	пришвидшене	спеціалізація на великому сегменті ринку	достатній для зростання
«слон»	середнє, стабільне	диверсифікація на ринку	забезпечує стійкість на ринку
«бегемот»	сповільнене	диверсифікація на багатьох ринках	недостатній, можливий збиток

Питання для самоконтролю

1. На яких рівнях здійснюється відбір стратегічних альтернатив?
2. Наведіть стратегічні альтернативи для стратегії зростання.
3. Які основні економічні фактори обумовлюють вибір стратегії?
4. З якою метою слід проводити оцінку стратегічних альтернатив?
5. Наведіть стратегії, які вибирають малі фірми.
6. Які стратегії характерні для середніх і великих фірм?

ТЕМА 12. ДЕКОМПОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання лекції:

- 12.1. Підходи до декомпонування корпоративної стратегії підприємства.
- 12.2. Розробка операційних стратегій.
- 12.3. Оформлення стратегічного плану підприємства.
- 12.4. Декомпонування стратегії підприємства.

12.1. Підходи до декомпонування корпоративної стратегії підприємства

Кожна конкретна стратегія компанії – це ухвалення її вищим керівництвом напряму або способу діяльності для досягнення важливого результату, що має довгострокові наслідки. Її формування життєво необхідне у разі змін у зовнішньому середовищі компанії: насичення попиту, радикального оновлення технології, несподіваної появи нових конкурентів, змін соціальних і економічних умов тощо.

Тому всі концепції і моделі ефективного управління спрямовані на розв'язання конкретних організаційно-управлінських завдань. Жодна модель не зробить систему управління ефективною, однак вона може більш-менш результативно розв'язати конкретне управлінське завдання, яке постало перед підприємством. Обирати модель необхідно на основі пізнання й осмислення конкретних завдань підприємства.

Мистецтво управління полягає в поділі основного завдання на підзавдання і контролюванні узгодженості цих підзавдань, їх підпорядкованості основному, а також в недопущенні конфлікту цілей і забезпеченні керованості бізнесу. Поділ управлінського завдання на підзавдання є особливо важливим етапом управління, оскільки від нього залежать організаційна структура, інші управлінські рішення. Він може бути здійснений за вертикальним і горизонтальним підходами.

Вертикальне декомпонування загальних стратегій полягає у виокремленні етапів, типів робіт. Наприклад, в маркетинговій програмі розрізняють вивчення ринків, аналіз продажів, побудову прогнозу продажів тощо. Часто такий підхід називають функціональним поділом.

Горизонтальне декомпонування загальних стратегій має на меті поділ робіт з огляду на зовнішнього постачальника або споживача. Таке сегментування діяльності компанії здійснюють поетапно і поелементно: за результатами, ринками, продуктами, клієнтами, регіонами тощо.

Обидва підходи до декомпонування загальних стратегій підприємства мають свої переваги і недоліки. Та загалом горизонтальний підхід продуктивніший, оскільки він більш конкретний, ефективніше виявляє проблеми, сприяє пошуку доцільних у певній ситуації рішень. Очевидно, що для структурування різних частин організації можуть бути використані різні підходи, адекватні завданням, які їм необхідно вирішувати.

Використання горизонтального або вертикального декомпонування загальних стратегій не вимагає ухвалення організаційних рішень, створення підрозділів, опису посадових обов'язків, чого вимагає процесний підхід до декомпонування, використання якого дає змогу розв'язувати нові завдання без докорінних перетворень. Бо нерідко достатньо невеликих коректив, щоб підприємство знову відповідало вимогам, що виникають під впливом різноманітних факторів зовнішнього середовища. Це підтверджує правило, що організаційний дизайн (проектування, конструювання, поліпшення структурних особливостей організації) існує не сам по собі, а для розв'язання конкретних завдань, а перетворення без переслідування конкретної економічної мети не мають ніякої цінності.

Важливу роль у формуванні стратегії відіграє її декомпонування за різними ознаками і функціями, передусім за завданнями, які необхідно виконати для її реалізації. Спершу з'ясовують завдання для підприємства загалом, а потім — для окремих його підрозділів. Після постановки завдань визначають їх пріоритетність, терміни виконання, розраховують ресурси, не випускаючи з поля зору цілісної системи в діалектичних зв'язках її окремих частин.

Стратегію, на відміну від плану, розробляють за умови невизначеності зовнішнього середовища, коли важко визначити головну мету підприємства, основні і локальні цілі управління ним (ЦУ), а також виробити для його підрозділів критерії управління (КУ). Тому в структурі стратегії неможливо досягти єдності цілей і критеріїв управління, за якої для досягнення кожної конкретної мети визначають відповідне завдання, оскільки кожна конкретна стратегія є однією з альтернативних.

У цьому є певний позитивний ефект, бо погляд на кожну загальну стратегію сприяє надійному обґрунтуванню типових стратегій, якими можуть бути підприємницька, організаційна, виробнича. Така класифікація дає змогу побачити особливості декомпонування загальних стратегій.

12.2. Розробка операційних стратегій

Завершальним етапом розробки стратегії підприємства, після формування корпоративної, конкурентної та функціональних стратегій, є розробка *операційних стратегій*. Операційну стратегію формує кожен первинний підрозділ підприємства: цех, бригада, ферма, дільниця тощо.

Операційна стратегія – це стратегія первинного підрозділу підприємства (цеху, бригади, ферми, дільниці), сформована з частин корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, що стосуються даного підрозділу.

Щоденна діяльність підрозділу набирає двох видів:

а) стратегічний вид діяльності (забезпечення загальних стратегічних цілей та завдань підприємства і підрозділу, тобто забезпечення майбутньої прибутковості);

б) операційна діяльність (забезпечення раціонального використання закріплених ресурсів, тобто забезпечення поточної прибутковості)

12.3. Оформлення стратегічного плану підприємства

Стратегічний план підприємства – це єдиний документ, що включає в себе місію, цілі і всю систему сформованих стратегій підприємства: корпоративну, конкурентні, функціональні, операційні та інші, а також програми, проекти і бюджети реалізації плану.

Зміст стратегічного плану довільний і залежить від багатьох чинників: розміру підприємства, сфери його діяльності, середовища тощо.

Стратегічний план підприємства може включати:

1. Основні відомості про підприємство.
2. Основні результати SWOT-аналізу середовища підприємства: можливості, загрози, сильні і слабкі сторони.
3. Місія і стратегічні цілі підприємства.
4. Корпоративна базова стратегія підприємства (загальна, портфельна).
5. Конкурентні стратегії СОБ (ділові, бізнесові, стратегії конкурентоспроможності, конкурентних переваг).
6. Функціональні стратегії (техніко-економічні стратегічні плани функціональних підрозділів).
7. Операційні стратегії.
8. Інші стратегії підприємства: технологічна, соціальна, адміністративна і зведена бюджетно-фінансова стратегія – стратегічний фінансовий план підприємства.
9. Основні програми, проекти і бюджети реалізації стратегічного плану.
10. Основні показники стратегічного плану як орієнтири для досягнення стратегічних цілей підприємства.

12.4. Декомпонування стратегії підприємства

В основі стратегічного планування, в основі стратегічного плану підприємства лежить декомпонування стратегії.

Декомпонування стратегій підприємства – це розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій.

Тобто корпоративні місія і цілі та корпоративні функції по їх досягненню повинні бути розподілені по кожному рівню управління, доведені до кожного оперативного виконавця, кожного працівника.

Тобто корпоративні місія, цілі і стратегія транс-формується у місію, цілі і стратегії СОБ, потім у функціональні підрозділи всередині СОБ, затим у підрозділи і функціональні служби нижчого поряд-ку і нарешті – до кожного робочого місця.

Місії, цілі та стратегії названих рівнів повинні бути взаємопов'язані і взаємообумовлені.

Потреба в декомпонуванні стратегії викликається:

- а) необхідністю забезпечення взаємозв'язку між складовими системи;
- б) забезпечення взаємозв'язку між рівнями стратегічного планування.

Стратегічний план підприємства – це єдиний документ, що включає в себе місію, цілі і всю систему сформованих стратегій підприємства: корпоративну, конкурентні, функціональні, операційні та інші, а також програми, проекти і бюджети реалізації плану.

Зміст стратегічного плану довільний і залежить від багатьох чинників: розміру підприємства, сфери його діяльності, середовища тощо.

А все разом потрібне для доведення до виконавців, успішної реалізації стратегії і досягнення стратегічних цілей.

Існує чимало різних **підходів до декомпонування** стратегії підприємства, залежно від ознак декомпонування:

1. За рівнем управління.
2. За стадією життєвого циклу підприємства.
3. За характером поведінки на ринку.
4. За позицією в конкурентному середовищі.

Отож **за рівнем управління** розрізняють стратегії:

- Корпоративну;
- Конкурентну;
- Функціональні;
- Операційні.

За **стадією життєвого циклу підприємства**:

- Стратегія зростання;
- Стратегія стабілізації;
- Стратегія скорочення;
- Стратегія реструктуризації підприємства.

За **характером поведінки** на ринку:

- Активна стратегія ;
- Пасивна стратегія .

За **позицією в конкурентному середовищі**:

Стратегія лідера на ринку – підприємство займає ведучі позиції на ринку і активно їх відстоює за допомогою однієї з чотирьох стратегій конкурентної боротьби:

а) лідера в інноваціях – ведучі позиції у створенні нових продуктів і систем їх доведення до клієнтів;

б) стратегія закріплення конкурентної сили шляхом підтримки прийнятих цін;

в) стратегія конфронтації – швидкі адекватні дії у відношенні виклику, що кидається шляхом цінових випадів проти атакуючого, просування свого продукту на його ринку, проникнення в його мережу розподілу тощо;

г) стратегія війни з конкурентом – потужна критика, вплив на його оточення, переманювання співробітників тощо.

Стратегія виклику, що кидається ринково-му оточенню. Її проводить достатньо сильне підприємство, яке ще не займає позиції лідера. Стратегічна мета росту таких фірм – захоплення додаткових частин ринку за рахунок відвоювання їх у інших.

Напрями атаки:

- а) на лідера,
- б) на слабшого і дрібнішого конкурента.

Способи атаки на лідера:

а) прямий відкритий удар по лідеру – сила на силу, удар не по слабких, а по сильних сторонах. Перемагає той, у кого потужніші ресурси або сильніші переваги;

б) флангова атака – удар по слабких сторонах лідера. Це або регіон, де лідер не має сильних позицій, або потреба, яку не покриває продукт лідера; 113

в) атака в усіх напрямках – і по сильних, і по слабких позиціях лідера. Це може зробити лише дуже сильне підприємство оскільки ця стратегія передбачає просування на всі ринки лідера і на всю його продукцію;

г) обхідна атака – підприємство не нападає на лідера безпосередньо, а створює новий ринок, на який виманює лідера і маючи там перевагу, перемагає його. Поширений приклад – створення продукту, що відкриває нову географію ринків або впровадження цілком нової технології;

д) партизанська боротьба, яку проводять невеликі підприємства, яким не під силу інші способи боротьби з лідером. Суть: підприємство вибирає слабкі ринки лідера і атакує досить швидко, щоб отримати перевагу. Мета – застати лідера зненацька, зібрати „здобич” і вийти з атаки без втрат.

Стратегія послідовника – це така стратегія конкурентної поведінки, коли підприємство не намагається атакувати лідера, однак жорстко охороняє свою частку ринку. Воно намагається утримати своїх клієнтів, хоча не відмовляється зайняти частку новоствореного ринку. Така стратегія уникає інтенсивної і дорогої конкурентної боротьби, зосереджується на прибутку і тому є досить високоприбутковою.

Стратегія конкуренції підприємства, що знає своє місце на ринку. Здійснюється шляхом концентрації на пошуку і захопленні тих місць на ринку, що не викликають інтересу чи тимчасово не зайняті більш сильними конкурентами. Щоб успішно вести бізнес у таких нішах підприємство повинно мати дуже строгу спеціалізацію, розвиватись у межах допустимих темпів, мати сильного керівника.

Здійснюючи *документування* розроблених на підприємстві стратегій (розробку стратегічного плану, а також програм, проектів і бюджетів їх реалізації), ще раз проводять *декомпонування* стратегії підприємства, особливо за рівнями управління, з метою остаточно переконатись, що складові стратегії підприємства дорівнюють її параметрам, що сума цілей і функцій по їх забезпеченню всіх рівнів управління відповідають загальним стратегічним цілям підприємства його корпоративній стратегії.

Декомпозиція стратегії підприємства повинна тривати доти, доки стратегічні завдання на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати , як уже зазначалося, двом ознакам:

1. Виконання кожного із стратегічних завдань можна доручити окремому стратегічному підрозділу.

2. Міру виконання кожного стратегічного завдання можна визначити за допомогою певного показника.

Цього, зокрема, досягають і шляхом розробки програм та проектів реалізації стратегічного плану. Виникає проблема управління проектами, реалізації стратегічного плану підприємства в цілому.

Питання для самоконтролю

1. Дайте загальну характеристику основних підходів до декомпонування загальних стратегій

2. Що таке «операційна стратегія»?

3. Надайте тлумачення стратегічного плану підприємства. Що він в себе включає?

4. Назвіть відомі Вам підходи до декомпонування стратегії підприємства.

5. Який період часу повинна тривати декомпозиція стратегії підприємства?

Список літератури, рекомендований до вивчення курсу «Стратегія підприємства»

Основна література:

1. Стратегічне планування : навчальний посібник / О.І Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко – Суми : Сумський державний університет, 2013. – 446 с.

2. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

Допоміжна література:

3. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. / О. М. Сумець, В. М. Власовець. – Харків : Планета-Прінт, 2018. – 120 с.

4. Шевченко Л. С. Стратегії підприємства: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 148 с.

Електронні інформаційні ресурси

5. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

6. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

7. Наукова бібліотека ДБТУ. URL: <https://library.btu.kharkov.ua/>

8. Бібліотека економіста: [Електронний ресурс]. – <https://library.if.ua/books/>

9. Стратегія підприємства. URL: <http://moodle.btu.kharkiv.ua/?lang=uk>

Методичне забезпечення

1. Стратегія підприємства: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 051 Економіка за рівнем бакалавр для денної та заочної форм навчання / П.В. Смірнова. – Харків: ФО-П Шейніна О.В., 2020. – 115 с.

2. Оцінка та управління стратегічними змінами: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти першого рівня (бакалавр) спеціальності 051 Економіка ОПП «Економіка підприємства», для денної та заочної форм навчання / П.В. Смірнова, Р.М. Бугріменко – Харків: ТОВ «Видавництво «Форт», 2022. – 165 с.

3. Стратегія підприємства : методичні вказівки, що забезпечують самостійну роботу здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка / П.В. Смірнова, Р.М. Бугріменко – [Електронний ресурс] – Х. : ДБТУ, 2023 . – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. 50 с.

4. Методичні рекомендації до виконання курсової роботи з дисципліни Стратегія підприємства: для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка ОПП «Економіка підприємства», для денної та заочної форм навчання / П.В. Смірнова, Р.М. Бугріменко – [Електронний ресурс] – Х. : ДБТУ, 2024 . – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. 41 с

Навчальне видання

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Курс лекцій

СМІРНОВА Поліна Василівна

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.

Ум. друк. арк. _.

Наклад

ДБТУ

61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44