

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ
Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ

Конспект лекцій

Частина 1

Харків - 2015

Стратегічне управління підприємством: Конспект лекцій:
У 4 ч. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова. – Харків:
УкрДАЗТ, 2015. – Ч.1. – 60 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні й методичні основи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах в умовах нестабільного зовнішнього середовища та жорсткої конкурентної боротьби. Конспект лекцій складається із чотирьох частин.

У першій частині широко висвітлено загальні основи стратегічного управління підприємством, принципи стратегічного управління, модель стратегічного управління. Розкрито особливості визначення рівня та послідовності стратегічних змін, а також поняття стратегічних альтернатив і методи їх вибору.

Рекомендується для студентів спеціальності «Економіка підприємства» та «Фінанси» освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» всіх форм навчання.

Іл. 8, табл. 4, бібліогр.: 10 назв

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 6 березня 2014 р., протокол № 8.

Рецензент

доц. Н.В. Якименко

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Конспект лекцій

Частина 1

Відповідальний за випуск Токмакова І.В.

Редактор Еткало О.О.

Підписано до друку 14.04.14 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,5. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

Зміст

Тема 1. Загальні основи стратегічного управління підприємством, зміни в стратегії.....	4
1.1 Передумови стратегічного управління.....	4
1.2 Еволюція концепції стратегічного управління.....	6
1.3 Поняття стратегічного управління.....	16
1.4 Модель стратегічного управління.....	21
Висновки до теми 1.....	27
Питання для самоконтролю до теми 1.....	28
Перелік рекомендованої літератури до теми 1.....	28
Тема 2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін, стратегічні альтернативи.....	29
2.1 Рівні стратегічного управління.....	29
2.2 Корпоративні стратегії підприємства.....	30
2.3 Ділові стратегії підприємства.....	39
2.4 Функціональні стратегії та їх взаємозв'язок.....	48
2.5 Операційні стратегії.....	50
2.6 Поняття стратегічних альтернатив.....	52
Висновки до теми 2.....	58
Питання для самоконтролю до теми 2.....	59
Перелік рекомендованої літератури до теми 2.....	60

Тема 1 Загальні основи стратегічного управління підприємством, зміни в стратегії

1.1 Передумови стратегічного управління

Підприємствам України останні кілька років критичну ситуацію створюють динаміка ринку, що важко прогнозується, безліч нових директивних рішень і законодавчих актів та нестабільність зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. У цих умовах велике значення відводиться вдалому застосуванню в практику управління ідей і технологій стратегічного управління.

Реалізація концепції стратегічного управління буде можливою лише тоді, коли підприємство буде стратегічно орієнтованим, тобто коли персонал буде мати стратегічне мислення, постійно буде застосовуватися система стратегічного планування, що надасть змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, а поточна, повсякденна діяльність повинна бути підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованого бізнесу відносять:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також чинників «невизначеності майбутнього»;
- можливість ураховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) чинники, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих чинників; сформувані відповідні інформаційні бази;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- полегшення роботи щодо забезпечення довго- та короткострокової ефективності й прибутковості;
- можливість зробити бізнес більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість установа системи стимулювання для розвитку гнучкості й пристосованості бізнесу та окремих його підсистем до змін;

- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

- формування виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, які є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;

- реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Перевагами стратегічного мислення є:

- забезпечення спрямованості на ключовий аспект стратегії;

- необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, нові можливості і загрозові тенденції;

- можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто перерозподілити ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти;

- можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;

- створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіє тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації;

- заохочення активного управління, а не простого реагування на зовнішні чинники. Це приводить до того, що новаторські стратегії можуть стати головним чинником поліпшення результатів діяльності підприємства в довгостроковому періоді.

З історії бізнесу відомо, що високих результатів досягають зазвичай більш ініціативні підприємства, а не ті, які просто реагували на умови, що змінилися, або захищалися. Досягаючи успіху, підприємства наступають для забезпечення своєї конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти фінансових успіхів.

Тільки чітко уявляючи положення підприємства на ринку, враховуючи його особливості, менеджери зможуть краще визначити стратегію, що сприятиме досягненню намічених цілей і фінансових результатів. Це пов'язано з тим, що неправильна

оцінка ситуації підвищує ризик неправильного розроблення стратегічних дій.

Обставини постійно змінюються, будь то важливе відкриття в галузі технології, успішне забезпечення конкурентом ринку новою продукцією, нова державна політика, розширення інтересів покупців тощо. Завжди залишається певна міра невпевненості у майбутньому, і менеджери не можуть передбачити всі стратегічні дії заздалегідь і прямувати цим наміченим маршрутом, не вносячи змін.

Далекоглядні розробники стратегії більше орієнтовані на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем підприємства. Добре продумана стратегія зазвичай живе кілька років, вимагаючи лише незначних змін для пристосування до нових умов.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку підприємства України не завжди виявляються здатними адекватно і гнучко реагувати на зовнішні загрози, внаслідок чого потенційні можливості в отриманні економічної вигоди можуть обернутися в джерело проблем. Тому стратегічне управління повинне стати основою й одночасно інструментом ефективного довгострокового розвитку підприємства будь-якої галузі, вирішення перспективних економічних завдань і досягнення великих соціально значущих результатів.

1.2 Еволюція концепції стратегічного управління

Розрізняють такі етапи розвитку стратегічного управління: бюджетне, довгострокове і стратегічне планування, стратегічне управління.

Поточне планування та бюджетування. На перших етапах створення та функціонування підприємств можна розпізнати характеристики управління, що були притаманні теорії та практиці керівництва підприємствами на ранніх етапах розвитку та становлення управління як науки (тобто на початку ХХ століття). Кожне підприємство має певні механізми регулювання, що дають змогу запобігати відхиленням і виправляти їх. Якщо зовнішнє середовище дає змогу підприємству розвиватися такими темпами, які «задаються»

можливостями його внутрішнього середовища (не обмежуючи їх), то керівники можуть управляти, не дуже зважаючи на чинники, які діють за межами підприємства, а повністю спрямувати свої зусилля на розв'язання внутрішніх проблем.

Поточне планування та бюджетування є характерною рисою управління, що базується на контролі та управлінні «за відхиленнями». Загальними рисами поточного планування та бюджетування є їх короткостроковий характер (на один рік) і внутрішня спрямованість без урахування зовнішніх умов функціонування підприємства: ринків, конкуренції, стану економіки, демографії, НТП тощо. Це їх основний недолік, що не дає змоги забезпечувати надійний розвиток підприємства.

На відміну від країн з ринковою економікою, в Україні, як і в усьому СРСР, розроблення п'ятирічних планів розвитку у 20-ті роки призвело до своєрідного «планового буму», що сприяло розвитку методології планування: балансового методу, застосування техніко-економічних нормативів тощо. За допомогою системи централізованого планування вся економіка трансформувалась у «єдину фабрику» чи корпорацію. За таких умов окремому підприємству не треба було опікуватися розробленням довгострокових цілей та заходів, які необхідно досягти. Несамостійність радянських підприємств у передбаченні та плануванні майбутнього стримувала пошук більш ефективних методів виробництва та управління, орієнтувала на використання управління «за відхиленнями» від централізовано заданих (іноді недосяжних) параметрів. Це дає змогу порівнювати бюджетування та поточне планування на централізовано керованих підприємствах радянського типу.

Поточне планування та бюджетування мають певні переваги:

- 1) з точки зору витрат:
 - забезпечують економний підхід до використання всіх типів ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, фінансів тощо);
 - забезпечують контроль витрат залежно від тієї конкретної мети, що їх зумовлює;
 - дають змогу зменшити витрати за рахунок децентралізації рішень;

- орієнтують керівництво на організацію ефективної роботи фінансових і бухгалтерських підрозділів у напрямку пошуку й використання всіх видів резервів;

2) з точки зору управління фінансами:

- дають змогу прогнозувати надходження й використання грошей протягом року та встановлювати фінансові межі, в яких відбувається діяльність;

- дають змогу заздалегідь визначити де, коли і на яку суму можна забезпечити фінансування;

- підвищують імідж підприємства перед фінансовими організаціями (при якісному використанні методу та супутніх йому елементів);

3) з точки зору комерційної діяльності:

- зміст бюджетування змушує підприємство вивчати та прогнозувати рейтинг продукції підприємства на ринках, тобто поступово виходити за межі планування;

- дають змогу формулювати й виконувати дії, які поліпшують стан підприємства загалом;

4) з точки зору планово-аналітичної діяльності:

- змушують детально аналізувати всі сторони діяльності підприємства, що потрібні для розроблення всебічно обґрунтованих планів, які регулюють діяльність усього підприємства та окремих його підсистем;

- є засобом кількісної оцінки досягнення короткострокових цілей підприємства (без емоційних і суб'єктивних поглядів керівників);

- є засобом виявлення відхилень («сигналів тривоги») в діяльності, пов'язаній з виконанням планів;

5) з погляду загального керівництва:

- чітко визначають місце, важливість і вартість кожної структурної ланки, її внесок у загальні результати;

- забезпечують координацію діяльності всіх підрозділів, спрямованої на досягнення кінцевих результатів;

- створюють умови для децентралізації відповідальності;

- підвищують гнучкість за рахунок розподілу обов'язків;

6) з точки зору організації контролю:

- створюють підстави для контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями;

- дають змогу контролювати рентабельність (у широкому розумінні);

7) підвищують загальну ефективність діяльності підприємства.

Варто зазначити, що позитивні риси поточного планування та бюджетування на практиці можуть бути й недосяжними, тому що переваги залежать від способів їх застосування. Так, бюджетування пов'язане з певними труднощами:

1) потребує великих затрат часу і грошей при його освоєнні;

2) змінює структуру керівництва й управління, що за відсутності контролю може призвести до хаосу та підвищення рівня опору змінам на підприємстві;

3) потребує певного досвіду й навичок від працівників (у протилежному разі можна навіть завдати шкоди);

4) не замінює інші методи управління підприємством.

Поточне планування та бюджетування пройшли певний шлях розвитку, позбавляючись своїх недоліків і обмежень. Так, плани-кошториси поступово було замінено гнучкими бюджетами з інтервальними значеннями допустимих показників з ретельним обґрунтуванням значень по кварталах і місяцях. У США в 60-х роках значного поширення набули такі форми, як «програмне бюджетування», що орієнтувалося не на організацію, а на певний проект чи програму, а також так звані «О-бюджети», що зумовлювали кожний структурний підрозділ організації, незалежно від показників, досягнутих у звітному році, доводити необхідність свого існування, включення до планового бюджету на наступний рік. У такому вигляді система бюджетування використовується і нині.

Довгострокове планування, що використовує досить жорсткі моделі та методи, базується на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє.

Об'єктивні причини необхідності та можливості розширення планового горизонту поза межі року такі:

- для соціалістичних країн з централізовано-плановою економікою — це необхідність формування планового «стрижня», що забезпечував керованість будь-якого об'єкта в економіці, разом з адміністративними важелями;

- для підприємств, що функціонували в ринковій економіці, - наявність незаповнених ринків і низька конкуренція, що створювали можливості розвитку підприємств.

У 50-60-ті роки ХХ ст., крім того, вже було створено основний науково-методологічний апарат (з використанням економіко-математичних методів та ЕОМ), який давав змогу обробляти великі масиви інформації, розробляти довгострокові прогнози розвитку зовнішнього економічного середовища функціонування підприємств та формулювати на цій основі перспективні цілі їх розвитку.

Основою довгострокового планування в ті роки були екстраполяційні прогнози (побудовані на різних математичних моделях), що враховували чинники, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості. Найчастіше такими лімітуючими чинниками вважали фінансові ресурси, якими розпоряджалося підприємство, та джерела, з яких можна було залучити додаткові інвестиції та позики. Таке планування майже не відрізнялося від традиційного бюджетування, тільки розрахунки велись на більш тривалий час.

Формальні процедури довгострокового планування були розвитком процесу бюджетування, який застосовується та вдосконалюється на підприємствах усього світу впродовж кількох десятиліть. Довгострокове планування, показуючи перспективи розвитку, використовувало різні варіанти екстраполяції, а згодом і складніші моделі очікуваного економічного зростання можливостей розвитку ринків тощо. З іншого боку, підприємство як об'єкт планового розвитку складається з підсистем різного типу: постачання, виробництво, збут, фінанси, інформація тощо, які для більш ефективної взаємодії, з метою отримання високих результатів діяльності підприємства загалом потрібно заздалегідь проаналізувати, спроектувати на більш обґрунтованих засадах і включити до планів розвитку. У різних варіантах будь-яка процвітаюча західна чи східна фірма має схожий процес планування.

Досвід застосування довгострокового планування, орієнтованого на екстраполяційні методи, сприяв тому, що на певному етапі у керівників різних рівнів складалося уявлення про передбачуваність майбутнього. Підприємства витрачали багато

часу та грошей на розроблення складних моделей, розрахунки, на формування детальних планів, які, зрештою, знаходили місце на полицях шаф, а рішення про діяльність підприємства приймалися таким чином, неначе планів зовсім не існувало. Це була природна реакція менеджерів-практиків на розбіжності в змісті планів і дійсності: в довгостроковому плануванні не орієнтувалися на варіанти негативного розвитку подій; вважалося, що всі негаразди можна подолати.

Стратегічне планування. У 60-ті роки у США та більшості країн Західної Європи почався «бум стратегічного планування», який базувався на домінуванні концепції підприємства як «відкритої системи» на мікрорівні та на розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні.

Виникла потреба розробляти реальні та надійні плани майбутнього розвитку підприємств з урахуванням ситуації, що склалася, визначати перспективи на основі альтернатив розвитку, орієнтуватися передусім на ринкові та фінансово-економічні перспективи, наприклад, на обсяги реалізації та доходу (підприємства та індивідуума), прибутків, рентабельності капіталовкладень, ефективності тощо. Підприємство ставало більш залежним від попиту споживачів у визначенні перспектив свого розширення та подальшого існування.

Дж. А. Стайнер визначив чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування у 60-80-х роках:

- зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та багатопрофільності діяльності;
- науково-технічний прогрес;
- використання зв'язків з іншими організаціями;
- зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок заповнення ринків;
- розвиток методології та інструментарію планування;
- лідирування підприємств, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

Багато авторів публікацій з проблем менеджменту наголошували на змінах, що відбувались у сприйнятті дійсності власниками та керівниками підприємств: від оптимістичного погляду в майбутнє, яке обіцяло широкі можливості розвитку, до

реалістичного розуміння того, що майбутнє — не за всіма параметрами краще за минуле.

Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього трактується досить широко: як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, як формулювання цілей та визначення шляхів їхнього досягнення, як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо. У контексті цього розділу треба зробити акцент на тому, що стратегічне планування — це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.

Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовний акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення.

Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що здійснювались усіма підсистемами підприємства, а також потребу подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління.

Стратегічне управління. У травні 1971 року у Піттсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де в 14 розгорнутих доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні західними та східними компаніями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління. 1973-й рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління продовжує розвиватися, дослідження в цій галузі проводяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Так, більшість корпорацій США та Західної Європи мають кваліфікований

персонал, що пройшов спеціальну підготовку зі стратегічного управління.

З цього часу відбувся розподіл між поточним та стратегічним управлінням, почали закладатися основи його розвитку. Будь-який тип управління базується на відповідній концепції.

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

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. Виходячи з цього, стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розроблення та реалізації системи стратегії.

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і виражається у певних характерних рисах її застосування.

1 Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів — розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2 Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дає змогу створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна

від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3 Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4 Дає змогу прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5 Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, дерева цілей, стратегій, стратегічного набору, стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

Наведені характеристики не вичерпують сутність концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш суттєві складові, що й будуть розглянуті далі.

Існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління (деякі досить детальні, інші — дуже узагальнені), однак з тим, що треба визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, — погоджуються всі. На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, розділених між собою етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже «пройдених» етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів встановлення цілей та визначення стратегій їхнього досягнення). З іншого боку, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності. Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління.

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним, отже, одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену певним відрізком часу інформацію. Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи.

Зміни в законодавстві, цінах на енергоносії та інші види товарів і послуг, в технології, організаційних формах підприємств і формах їхньої власності, наявність конкуренції не лише з вітчизняними фірмами тощо доводять, що ми живемо у світі, який швидко змінюється і найчастіше не в тих напрямках, які нам були б до вподоби. Підприємства стикаються з невизначеністю, непередбачуваними ситуаціями, коли еволюційний підхід, екстраполяційні прогнози та плани, які побудовані за «прирістними» методами, не можуть забезпечити правильної орієнтації та підготовки підприємства до майбутнього, а отже, і виживання.

Так само як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління.

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

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

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

1.3 Поняття стратегічного управління

Кожна організація в процесі своєї діяльності дотримується певної стратегії поведінки і це не залежить від того, в який час і за яких умов вона функціонує. Термін «стратегічне управління» був прийнятий на початку 70-х рр. ХХ століття для того, щоб внести різницю між поточним управлінням і управлінням, котре здійснюється на найвищому рівні.

Існує значна кількість конструктивних визначень стратегічного управління, що дається західними фахівцями. Так, Д. Шендел і К. Хаттен розглядають стратегічне управління «як процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно і результативно діяти організації і підрозділам».

За Дж. Хіттенсом, «стратегічне управління — це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням».

Наприклад, Дж. Ліро і Р. Робертсон визначають стратегічне управління «як набір рішень і дій по формуванню і виконанню стратегій, розроблених для досягнення мети діяльності фірми».

Стратегічне управління дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації.

Стратегічне управління дає змогу досягти таких основних ***результатів***:

1) створити системний потенціал для досягнення цілей підприємства. Цей потенціал складається:

- з фінансових, сировинних і людських ресурсів, що входять до підприємства;
- виробленої продукції (послуг), що затребуються ринком;
- сформованого позитивного іміджу підприємства.

2) забезпечити чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища та його відповідну адаптацію до цих змін.

Узагальнюючи розглянуті особливості стратегічного управління і наведені визначення, під **стратегічним управлінням** матимемо на увазі такий вид управління підприємством, фірмою тощо, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дають змогу отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.

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

Об'єктом стратегічного управління виступають процеси планування, регулювання, координації, контролю в різноманітних організаціях, підприємствах, фірмах, установах тощо та управління їх розвитком і функціонуванням.

Суб'єктом стратегічного управління виступає керівництво підприємства. Для стратегічного типу управління характерним є участь усього персоналу в обговоренні й опрацюванні стратегії. Так, наприклад, в ряді західних компаній активну участь у формуванні й реалізації стратегії беруть її співробітники.

Враховуючи напрями і результати аналізу об'єктів стратегічного управління, процесів, які визначають їх функціонування, і суперечностей, які є джерелом розвитку, можна сформулювати базові принципи стратегічного управління підприємством.

Принцип рефлексії. Ефективність стратегічних рішень визначається не тільки ступенем оцінки об'єктивних чинників, але і тим, як враховуються інтереси суб'єктів з їх рефлексіями. Останні відображають розуміння того, як сприймають цінності, інтереси особи, що ухвалює рішення, інші виконавці з цієї системи. Крім того, необхідно враховувати інтереси суб'єктів зовнішнього середовища. При цьому, якщо взяти до уваги, що

підприємство або інша організаційна форма економічної діяльності в основному управляється людиною з його суб'єктивними інтересами й особливостями, то принцип рефлексії повинен бути визнаний одним з основних при підготовці стратегічних рішень.

Його застосування виходить далеко за межі моделювання. Він може використовуватися при визначенні достовірності і цінності інформації на етапі стратегічного моніторингу, при стратегічному аналізі компонентів зовнішнього середовища, розробленні планів впливу на зовнішнє середовище.

Застосування цього принципу дає змогу апріорі обкреслити коло методів моделювання, які можуть бути використані при стратегічному управлінні підприємством або галуззю.

Принцип самоорганізації. Підприємство як система може функціонувати не тільки зменшуючи небажані відхилення, але і збільшуючи бажані за допомогою позитивного зворотного зв'язку. Система, яка використовує принцип самоорганізації, знаходить у флуктуаціях зовнішнього середовища корисні для себе стимули і підсилює їх у контурах з позитивним зворотним зв'язком. Самопідсилення відбувається там, де відбувається виникнення нових негативних зв'язків, які стабілізують систему, тобто відбуваються структурні зміни, які ведуть до нового рівня гомеостазису або до коливань.

Система самоорганізовуватиметься, якщо про її елементи можна стверджувати, що вони самі ухвалюють рішення. У результаті між елементами виникають деякі відносно стійкі зв'язки, які дають їм певні переваги.

Принцип обмеженої раціональності. Основний дестабілізуючий вплив на сформовану парадигму ухвалення рішень в економічних системах створює ідея про обмежену можливість особи, що ухвалює рішення (ОУР), переробляти інформацію, і таким чином, обмежувати в реалізації принцип «повної раціональності».

Крім того, при ухваленні стратегічних рішень ОУР має справу з дуже специфічною інформацією, яка за визначенням не може бути повністю достовірною і достатньою. З іншого боку, сам факт ухвалення «раціонального» рішення не є гарантією його

виконання елементами системи. До цих пір не існує задовільної і повної моделі раціональної поведінки.

Серед типових недоліків підходу, основанийого на принципі «повної раціональності», слід виділити такі:

- менеджери прагнуть ухвалювати надмірно деталізовані стратегічні рішення, основані на критерії оптимальності, тобто що виключають альтернативність;

- ОУР ухвалюють рішення, що виключають паралелізм і конкурентність між підрозділами того ж підприємства при розробленні нових зразків продукції і т.п.;

- ОУР не прагнуть використовувати творчі можливості кожного робітника, а вимагають жорсткого дотримання інструкцій на всіх рівнях управління зверху вниз.

Звідси випливає доцільність використання при стратегічному управлінні принципу «обмеженої раціональності», при якому рішення приймається на основі прогнозованої інформації і знань про тенденції зміни економічних інтересів елементів, що складають систему, і компонентів зовнішнього середовища. Ці рішення підлягають корегуванню по мірі надходження нових даних до моменту початку реалізації рішення і подальшої адаптації в ході реалізації. Цей принцип накладає обмеження на застосування класичних моделей дослідження операцій і теорії оптимального управління для розроблення інструментів і методів стратегічного управління.

Принцип самовизначення. Підприємство є відкритою системою, оскільки його функціонування неможливе без взаємодії із зовнішнім середовищем. Співвідношення активності прямого і непрямого впливу різне. Якщо вплив системи на середовище незначний, то говорять про домінування середовища над системою. Високоорганізовані адаптивні системи мають таку здатність змінювати зовнішнє середовище, щоб зміна власної поведінки системи не була необхідною. Вони здатні адаптувати зовнішні умови для досягнення власних цілей. Ці системи реалізують принцип самовизначення, який полягає в тому, що система сама по собі не тільки визначає своє положення у зовнішньому середовищі, але й оцінює свій вплив на це середовище, тобто є активним її елементом. Протилежним цьому

є принцип пасивізму, якщо система відмовляється впливати на зовнішній світ.

Принцип диверсифікації. Цей принцип припускає, з одного боку, одночасний розвиток різноманітних видів засобів виробництва, а з іншого – концентрацію різноманітних видів діяльності. Його суть полягає не тільки в диверсифікації виробництва, в об'єднанні різноманітних галузей і видів матеріального виробництва в одному підприємстві, але й у включенні у нього сфер і видів діяльності невиробничої сфери, зокрема фінансової, сфери послуг і т. п. Цей принцип у своїй матеріальній реалізації спрямований як на залучення в обіг незв'язаних ресурсів підприємства, так і може сприяти ефективному перерозподілу ресурсів між різнорентабельними видами діяльності, якнайповнішому використанню виробничого потенціалу, зайнятості населення.

Принципове значення диверсифікації полягає в тому, що вона є одним із засобів вирішення основної суперечності економічної науки — уявлення про рідкість ресурсів і необмеженість потреб. Інакше кажучи, вона сприяє, з одного боку, вирішенню проблеми раціонального використання ресурсів шляхом повнішого залучення у виробничий оборот всіх наявних ресурсів підприємства, а з іншої — пов'язана з найбільш ефективним розподілом ресурсів між альтернативними варіантами використання.

Крім того, цей принцип може застосовуватися при виборі джерел інформації, форм організації виробництва, експертів. Він визначає диференціацію фахівців стратегічного впливу, постачальників, оптових торговців, видів реклами, виробників технологій і т. д.

Таким чином, при розробленні інструментів і методів, за допомогою яких реалізуються технологічні етапи стратегічного управління, слід передбачати різноманіття дій, що даватимуть змогу підприємству забезпечити своє виживання в умовах екстремальної нестабільності зовнішнього оточення.

Принцип резервування ресурсів. До чинників успіху підприємства належать його ресурси й ефективне управління ними. Потреба в ресурсах не залежить від ринкового стану

підприємства, швидше її ресурсний потенціал зумовлює успішний стан його на ринку.

Тобто, стратегічне управління підприємством зводиться до управління ресурсами, а резервування ресурсів є одним з головних принципів, що визначає інструменти і методи стратегічного управління підприємством.

Принцип безперервної адаптації. Цей принцип впливає з динамічного характеру стійкості, тобто стійкість реалізується через нестійкість, а в подоланні нестійкості реалізується стійкість. Таким чином, існує деяка точка рівноваги, в якій необхідно підтримувати стан системи, для чого використовується управління в реальному масштабі часу.

Підприємство повинне розглядатися як відкрита система, успіх діяльності якої залежить не тільки від внутрішніх чинників, пов'язаних з організацією виробництва, підвищенням продуктивності роботи, виявленням резервів зниження витрат виробництва і т. п., а також визначається тим, наскільки вдало система у своїй діяльності може пристосуватися до особливостей поведінки зовнішнього оточення в умовах перехідного етапу розвитку економіки.

Адаптивний характер стратегічного управління забезпечує можливість випереджаючих дій на випадок непередбачених обставин. По суті адаптивний підхід до планування як функції управління забезпечує отримання на виході сукупності стратегічних планів діяльності підприємства, будь-який з них призначений для використання при певному збігу обставин.

1.4 Модель стратегічного управління

Виходячи із сутності стратегічного управління, можна виділити основні етапи і послідовність формування стратегічної поведінки. У подальшому буде розглянуто змістовний бік кожного з виділених етапів.

Що стосується вибору моделі стратегічного управління, то тут виникають певні труднощі. У ході розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи.

М. Мескон вважає, що процес стратегічного управління має складатися з таких етапів:

- вибору місії фірми;
- формулювання цілей фірми;
- управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін;
- вибору стратегії;
- реалізації стратегії;
- управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану;
- оцінки стратегії.

І. Ансофф в основу моделі стратегічного управління покладає рішення, які доцільно приймати при формуванні стратегії: оцінка потенціалу організації; оцінка зовнішніх можливостей та загроз; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонентів стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів.

Що ж стосується вітчизняних авторів, то зокрема З. Шершньова і С. Оборська зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяють такі:

- 1) концепція;
- 2) діагностика (сильних і слабких сторін підприємства);
- 3) формування цілей підприємства;
- 4) вибір стратегії;
- 5) розроблення системи планів, проектів і програм розвитку підприємства;
- 6) стратегічний контроль.

Д. Томпсон вважає, що модель стратегічного управління повинна мати нижченаведений вигляд (рисунок 1.1).

Ф. Девід вважає, що модель стратегічного управління повинна мати нижченаведений вигляд (рисунок 1.2).

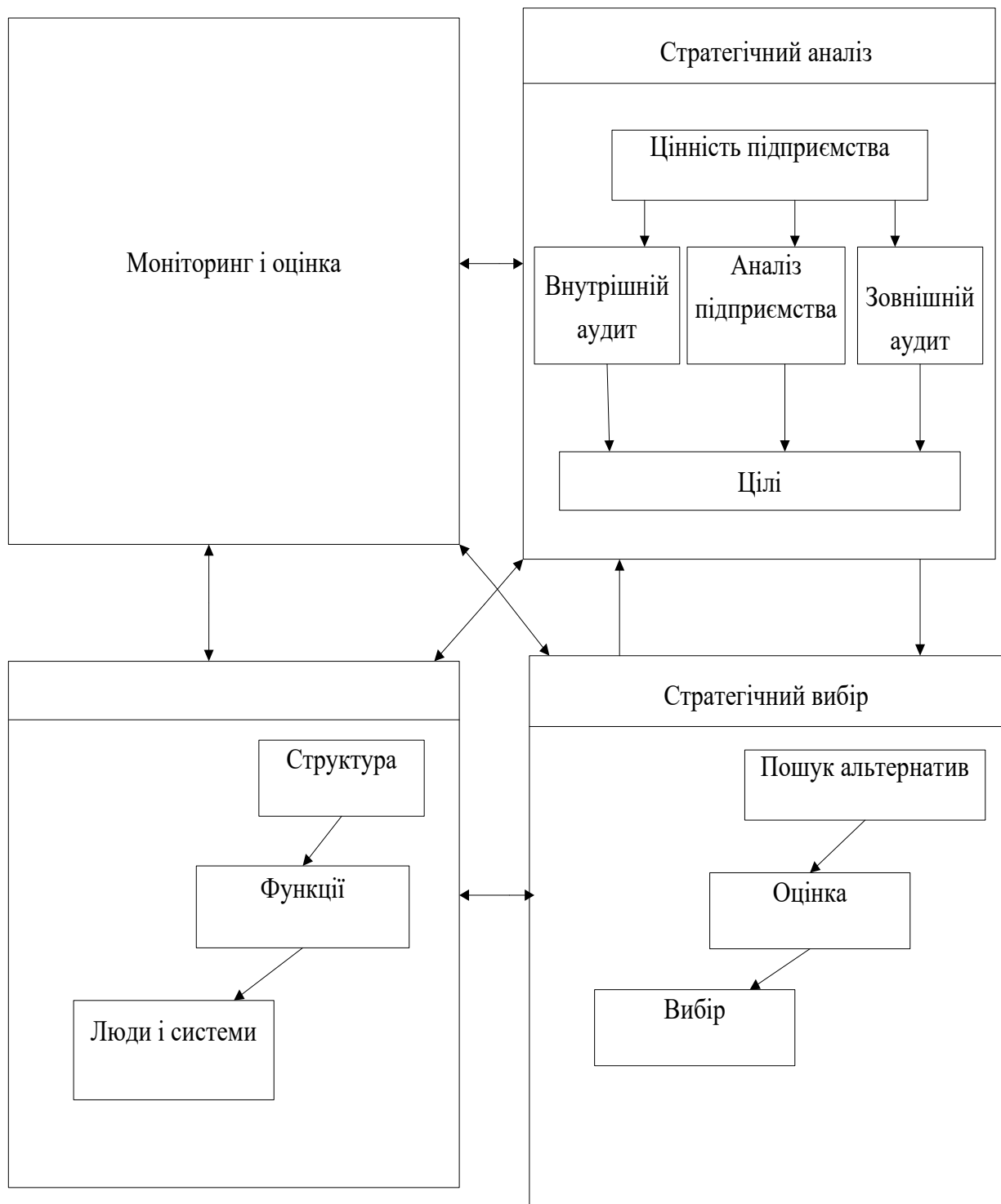


Рисунок 1.1 – Модель стратегічного управління Д. Томпсона

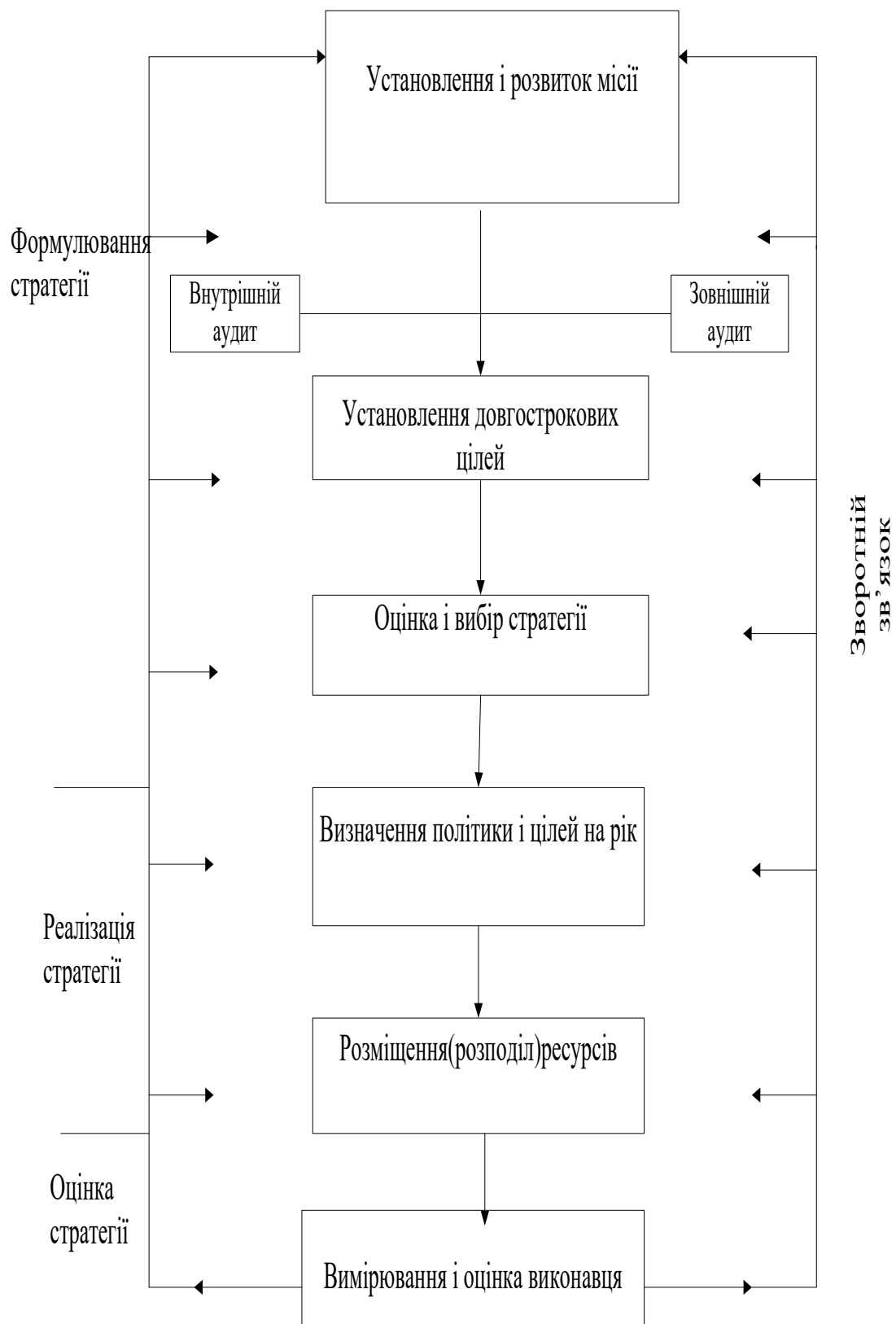


Рисунок 1.2 – Модель стратегічного управління Ф.Девіда

О. Віханський пропонує розглядати модель стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основними компонентами стратегічного управління, на думку вченого, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розроблення, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розроблення і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок.

Р. Лінч вважає, що модель стратегічного управління повинна мати нижченаведений вигляд (рисунки 1.3).

Зіставляючи підходи вчених до визначення змістовної сторони стратегічного управління, можна констатувати, що складність і динамічна природа підприємств ускладнюють розроблення однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління.

Однак слід виділити спільні для всіх моделей етапи:

- місія;
- цілі;
- аналіз середовища;
- розроблення, вивчення стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії;
- формування стратегічних планів, проектів та програм;
- реалізація планів, проектів та програм;
- контроль за виконанням;
- оцінка результатів та коригування.

Досліджуючи сутність стратегічного управління підприємства, можна зробити висновок, що воно спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства й утвердження його ефективної стратегічної позиції, що забезпечить його майбутню життєздатність у мінливих умовах.

Висновки до теми 1

На сучасному етапі розвитку стратегічне управління повинне стати основою й одночасно інструментом ефективного довгострокового розвитку підприємства будь-якої галузі, для вирішення перспективних економічних завдань і досягнення соціально-економічної результативності.

Розрізняють такі етапи розвитку стратегічного управління: бюджетне, довгострокове і стратегічне планування, стратегічне управління.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку й взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємств. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Під стратегічним управлінням слід розуміти такий вид управління підприємством, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дають змогу отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.

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

Основними етапами стратегічного управління є: місія; цілі; аналіз середовища; розроблення, вивчення стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії; формування стратегічних планів, проектів та програм; реалізація планів, проектів та програм; контроль за виконанням; оцінка результатів та коригування.

Стратегічне управління підприємством спрямоване на створення його конкурентних переваг і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить його майбутню життєздатність в мінливих умовах.

Питання для самоконтролю до теми 1

- 1 Чим викликана необхідність використання стратегічного управління?
- 2 Які передумови розвитку стратегічного управління на вітчизняних підприємствах промисловості та транспорту?
- 3 Назвіть етапи розвитку стратегічного управління.
- 4 У чому полягає зміст «поточного планування та бюджетування»?
- 5 У чому полягає основна відмінність довгострокового планування від стратегічного?
- 6 Що ви розумієте під поняттям «стратегічне управління»?
- 7 Розкрийте зміст принципів стратегічного управління.
- 8 Наведіть основні підходи до формування моделі стратегічного управління.
- 9 У чому полягає внесок вітчизняних вчених у теоретичне обґрунтування моделі стратегічного управління.
- 10 Назвіть основні етапи стратегічного управління.

Перелік рекомендованої літератури до теми 1

- 1 Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 2 Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
- 3 Стратегічне управління [Текст] : навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 331 с.
- 4 Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика [Текст] / У. Кинг, Д. Клиланд; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1982. - 399 с.

5 Мескон М. Основы менеджмента [Текст]: обуч.пособ./ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1995. — 817 с.

6 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учеб. для вузов/ А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

7 Шершньова, З.Є. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.

Тема 2 Визначення рівня та послідовності стратегічних змін, стратегічні альтернативи

2.1 Рівні стратегічного управління

Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто стратегія підприємства має ієрархічну будову. Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства.

У мультибізнесовому підприємстві (багатопрофільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять:

- 1) корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною;
- 2) конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії;
- 3) функціональні стратегії;
- 4) операційні стратегії.

В однобізнесовому підприємстві (вузькопрофільному, що виробляє однотипну продукцію) застосовують трирівневу стратегію, до якої входять:

- 1) корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою);
- 2) функціональні стратегії;
- 3) операційні стратегії.

2.2 Корпоративні стратегії підприємства

Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

У мультибізнесових підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною. Корпоративна (загальна) стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку власне визначає, а остання забезпечує реалізацію першої.

В однобізнесових підприємствах ці два види стратегії об'єднуються: корпоративна є одночасно і конкурентною (чи навпаки).

Стосується корпоративна стратегія класичних корпорацій — сукупності юридичних або фізичних осіб, пов'язаних обов'язками щодо створення господарського підприємства, а також диверсифікованих підприємств — об'єднання підприємств, які займаються різними видами діяльності, виробляють різну продукцію і надають різні послуги.

Корпоративна стратегія поєднує і підпорядковує діяльність окремих стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). Вона направлена на вирішення таких *завдань*:

— розподіл ресурсів між СОБ на основі портфельного аналізу – дослідження господарського портфеля (сукупності окремих підрозділів, видів діяльності, продукції) та генерації стратегічних ініціатив на корпоративному рівні з метою оцінки товарно-ринкових можливостей підприємства, ухвалення рішення щодо того, які види діяльності для нього найдоцільніші;

— заходи щодо реструктуризації підприємства — зміни структури організаційно-правової форми з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення;

— єдину стратегічну орієнтацію СОБ та ефект синергії.

Розроблення корпоративної стратегії передбачає звичайно *такі види дій*:

- дії для досягнення диверсифікованості. Цей аспект стратегії визначає, чи буде диверсифікованість обмежуватися

декількома галузями промисловості або поширяться на багато галузей, що й визначить позицію підприємства в кожній з окремих галузей;

- дії для поліпшення загальних показників діяльності в тих галузях, де вже працює підприємство. Рішення повинні бути прийняті для посилення конкурентоспроможності й прибутковості в довгостроковій перспективі;

- дії, спрямовані на пошук шляхів одержання синергетичного ефекту серед родинних підприємств і перетворення ефекту в конкурентну перевагу. Підприємства, розширюючи своє поле діяльності за рахунок схожих технологій, аналогічного характеру роботи й каналів збуту, того ж сегменту ринку, досягає переваги перед іншими компаніями, що переорієнтуються на абсолютно нові для них види діяльності.

Ефективна корпоративна стратегія, на думку М. Портера, повинна визначати: загальну ефективність діяльності підприємства (безперечна умова доцільності його існування); унікальне становище підприємства стосовно його конкурентів; доцільні дії і вигідні особливості продукції порівняно з продукцією конкурентів; конкурентну перевагу підприємства як наслідок узгодженості його дій; життєздатність підприємства як результат ефективності його діяльності.

Такий погляд на корпоративну стратегію враховує важливість ключових компетенцій підприємства, обумовлених стратегічно важливими функціональними процесами.

Ефективність корпоративної стратегії виявляється в успішній діяльності підприємства у всіх важливих для нього сферах, збалансованому функціонуванні СОБ, що може бути реалізовано при дотриманні таких *принципів*:

- принцип цілісності (корпоративна стратегія має бути сформована як певна система);

- принцип безперервності (навіть вдало сформульована стратегія потребує з часом уточнень, коригувань тощо);

- принцип гнучкості (здатність стратегії змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбаченими обставинами);

- принцип точності (стратегія повинна бути конкретизована і деталізована, наскільки це можливо з огляду на

зовнішні і внутрішні умови діяльності корпорації);

— принцип участі (до розроблення стратегії необхідно залучати всіх, кого можна).

Формування корпоративної стратегії має враховувати всі об'єктивні чинники її функціонування, бачення її стану на різних етапах розвитку, аналіз конкретних результатів діяльності, її основні компоненти: масштаб діяльності, місія, цілі, стратегія розвитку, ресурси і синергетичний ефект від їх використання (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Компоненти корпоративної стратегії

Компонент стратегії	Роль у визначенні корпоративної стратегії
1	2
Масштаби діяльності і місія	Вид діяльності підприємства. Сегменти ринку споживачів, на які спрямована діяльність підприємства. Технології, що будуть використані. Сенс існування підприємства
Цілі	Ключові аспекти діяльності підприємства. Показники діяльності стосовно кожного аспекту та терміни їх досягнення
Стратегія розвитку	Методи досягнення підприємством бажаного рівня розвитку. Можливості досягнення бажаного рівня за рахунок існуючих напрямків діяльності. Необхідність розвивати нові напрямки діяльності, виходити на нові ринки, щоб досягти бажаного рівня розвитку
Розподіл ресурсів	Принципи розподілу фінансових ресурсів підприємства, покликані забезпечити максимальну віддачу
Складові синергізму	Компетенції, знання, нематеріальні активи (популярність торгової марки, висока репутація тощо). Ресурси, активи, функціональні процеси (виробничі потужності, науково-дослідні розробки, канали реалізації)

Від особливостей бачення сутності і ролі цих компонентів залежить зміст корпоративної стратегії, що підкреслює особливу важливість у цій справі фахової кваліфікації менеджерів, передусім керівників вищої ланки. Керівники ключових виробництв також беруть участь у розробленні стратегії компанії, особливо в тих аспектах, які стосуються очолюваного ними

виробництва. Найважливіші стратегічні рішення ухвалює рада директорів корпорації.

Таким чином, корпоративна стратегія повинна забезпечувати стійке економічне зростання і розвиток підприємства. При цьому поняття «зростання» та «розвиток», хоча і є взаємозалежними, але за своїм змістом можуть багато в чому не збігатися.

Зростання – це, в основному, збільшення розмірів підприємства та розширення обсягу виробництва (випуск продукції, величина продажу, чисельність персоналу та ін.).

Розвиток означає якісну зміну та відновлення господарської системи, підвищення ефективності її функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах і поліпшення якості продукції, що випускається.

Корпоративні стратегії тісно пов'язані з «життєвим циклом» підприємства. За допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління життєвим циклом підприємства.

У відповідності до фаз життєвого циклу, до *базових корпоративних стратегій*, що відображають основні напрямки розвитку підприємства, належать:

1 Стратегія зростання – характерна для підприємств, функціонуючих у галузях, що динамічно розвиваються (стадія зародження та зростання життєвого циклу підприємства). Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три альтернативних різновиди:

1) *стратегія інтенсивного зростання*, яка припускає безперервне збільшення обсягу виробництва продукції основної діяльності, що досягається завдяки відновленню основних фондів, підвищенню кваліфікації працівників, поліпшенню використання основних та оборотних фондів, удосконаленню організації праці та виробництва. Цю стратегію використовують, коли ринковий попит на продукцію зростає та пропозиція ресурсів також зростає;

2) *стратегія інтеграційного зростання* припускає об'єднання або поглинання одних підприємств іншими, що

пов'язані з їх діяльністю;

3) *стратегія диверсифікаційного зростання* припускає проникнення підприємства в інші галузі виробництва. Стратегія диверсифікації використовується для того, щоб підприємство не було надто залежним від одного виду діяльності.

2 Стратегія стабілізації – це стратегія підприємств, бізнес яких досяг зрілості (стадія зрілості або стабілізації життєвого циклу підприємства). Підприємства прагнуть захистити досягнуті позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни, знайти нові ринки збуту.

3 Стратегія скорочення припускає комплексні дії відносно поступового згортання бізнесу, що перейшов у заключну стадію життєвого циклу. До стратегій скорочення належать:

- *стратегія "збір урожаю"* передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходів у короткостроковій перспективі. Цю стратегію застосовують здебільшого до безперспективних видів діяльності, щоб одержати максимальний сукупний дохід за період, протягом якого відбувається скорочення їх випуску;

- *стратегія «скорочення витрат»* передбачає пошук можливостей, які сприятимуть зменшенню витрат виробництва, підвищенню продуктивності праці тощо;

- *стратегія «скорочення підприємства»* вимагає закриття або продаж одного з його підрозділів заради досягнення довгострокових цілей. Здебільшого цю стратегію вибирають диверсифіковані підприємства, щоб узгодити види діяльності або підтримати найперспективніші з них. Вважають, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення, коли відмовляються від окремих підрозділів чи реалізують основні фонди в значному обсязі;

- *стратегія «ліквідація підприємства»* – крайній випадок стратегії скорочення. Вона здійснюється тоді, коли підприємство не має змоги продовжувати свою діяльність.

Інтеграційне зростання підприємства здійснюється за двома основними напрямками:

1) *горизонтальна інтеграція* – поглинання або об'єднання з підприємствами-конкурентами, що виробляють аналогічну продукцію, з метою завоювання більшої частки ринку за рахунок

частки ринку об'єднаної або поглиненої компанії;

2) *вертикальна інтеграція* – організація, об'єднання або поглинання підприємств, взаємозалежних технологічно (наближення до кінцевого споживача – пряма інтеграція або до постачальника – зворотна інтеграція, може бути також повна інтеграція – і до постачальника, і до споживача).

Вертикальна інтеграція має сенс тільки в тому випадку, якщо вона приводить до посилення конкурентної позиції підприємства за рахунок скорочення витрат або посилення диференціації продукції основної діяльності.

Інтеграція «назад» (у напрямку до постачальників) дає істотні переваги, коли постачальники одержують значні прибутки та коли компоненти, сировина та матеріали, що поставляються, займають основну частину всієї собівартості кінцевого продукту підприємства. Дана інтеграція може також знизити залежність підприємства-виробника від постачальників найважливіших компонентів готової продукції або від підприємств, що надають певні послуги.

Інтеграція «уперед» (в напрямку до споживачів) у діяльність з розподілу товарів і проведення прямих продаж кінцевому користувачеві може дати зниження витрат і встановлення більш низьких цін для покупця за рахунок усунення дорогої традиційної мережі розподілу продукції.

Вертикальна інтеграція має і деякі істотні *недоліки*:

1) збільшує капіталовкладення в галузь, де працює підприємство, підвищуючи тим самим ризик, замість спрямування фінансових ресурсів в інші, більш дохідні галузі (вертикально інтегровані підприємства зацікавлені в захисті своїх інвестицій і прагнуть зберегти технології та виробничі потужності, навіть якщо вони старіють);

2) інтеграція «назад» обмежує підприємство відносно волі вибору постачальників – може виявитися, що одержувати сировину ззовні дешевше (або результати з обслуговування різноманітних запитів одержувачів можуть бути нижчі);

3) вертикальна інтеграція призводить до проблем, пов'язаних з балансуванням потужностей на кожному етапі в ланцюжку цінностей (критичний обсяг виробництва у кожній ланці може не відповідати потребам пов'язаної з нею ланки);

4) вертикальна інтеграція потребує різних навичок і ділових здатностей (виробництво, оптова та роздрібна торгівля – різні сфери бізнесу з різними ключовими чинниками успіху, навіть якщо товари одні й ті ж самі);

5) вертикальна інтеграція з виробниками частин і компонентів виробів може скоротити виробничу гнучкість компанії, збільшити час, необхідний для розроблення нових моделей і впровадження їх на ринок (постійне переналагодження та переоснащення устаткування вимагають витрат і часу).

Таким чином, у стратегії вертикальної інтеграції можуть бути як сильні, так і слабкі сторони. Напрямок та масштаб інтеграції залежить від можливості поліпшення стратегічної позиції підприємства в напрямку зниження витрат; від впливу на капітальні витрати, гнучкість і швидкість відповідної реакції на зовнішні загрози; від здатності створити конкурентну перевагу.

Стратегія диверсифікації діяльності підприємства полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом його виходу на нові сектори ринку і розширення діапазону його діяльності.

Великим ризиком для підприємства у випадку концентрації на єдиному виді діяльності є зосередження всіх його зусиль на одному напрямку. Якщо галузь перебуває в стадії спаду, темпи зростання та обсяги прибутку підтримувати на колишньому рівні стає все складніше. Зміни в потребах споживачів, технологічні нововведення або поява нових товарів-субститутів можуть істотно підірвати позиції підприємства або просто знищити його.

З цієї причини багато вузькоспеціалізованих підприємств усе більше звертаються до диверсифікації, коли їхній бізнес перебуває на піку розвитку.

Диверсифікація переважно здійснюється за допомогою таких заходів:

- поглинання або злиття з підприємством, яке вже працює у новій галузі;
- створення власного нового підприємства «з нуля»;
- створення спільного підприємства.

Однією з перешкод, при входженні в нову галузь шляхом поглинання, є проблема пошуку існуючого підприємства, що займає сильні позиції, у зіставленні з витратами на входження.

Проте поглинання є найбільш прийнятним способом і має переваги у швидкості проникнення на ринок.

Найбільшою перешкодою при входженні в нову галузь шляхом створення нового підприємства є вартість подолання вхідних бар'єрів і необхідність витрат часу для того, щоб зайняти сильні та прибуткові конкурентні позиції.

Створення спільних підприємств дає корисний ефект, якщо:

- 1) ризиковано або неекономічно вести бізнес поодино;
- 2) об'єднання ресурсів декількох організацій створює структуру з більш значними конкурентними перевагами, необхідними для досягнення успіху (кожен партнер вносить у спільну справу те, чого немає в інших партнерів);
- 3) спільне підприємство з іноземним партнером дає можливість перебороти імпортні квоти, тарифи, національні політичні інтереси та культурні бар'єри.

Існує *два основних види диверсифікації*:

- 1) диверсифікація у споріднені галузі;
- 2) диверсифікація у неспоріднені галузі.

Причиною виникнення першого виду диверсифікації є стратегічна перспектива, що приводить до появи додаткових конкурентних переваг, використання яких в остаточному підсумку дає можливість збільшення прибутку. Сфери діяльності мають стратегічну перспективу, коли існує потенціал: 1) для реалізації економії на масштабах діяльності або зниження витрат, пов'язаних зі спільним використанням технологій, виробничих потужностей, збутової мережі або торговельної марки; 2) для передачі досвіду; 3) для додаткової диференціації.

Диверсифікація у неспоріднені галузі здійснюється в основному для одержання фінансових результатів. Переваги такої диверсифікації полягають у такому:

- 1) розподіл ризиків спільної діяльності між підприємствами, що входять у різні галузі;
- 2) можливість швидкого одержання прибутку (якщо підприємство, що купується, має великий потенціал можливостей або потребує підтримки більш сильного підприємства для реалізації прибуткових проектів).

Відповідно до різновидів диверсифікації підприємств стратегія диверсифікації може бути *непов'язаною, пов'язаною,*

комбінованою, суміжною, географічною.

Стратегія непов'язаної (конгломератної) диверсифікації. До неї вдаються при впровадженні виробництва нових видів продукції, що потребує освоєння нових технологій і ринків. Вона передбачає створення цінності завдяки ефективному внутрішньому розподілу капіталу, купівлі інших корпорацій або продажу власних бізнес-одиниць, реструктуризації їх активів. Підприємства, що функціонують на засадах непов'язаної диверсифікації, називають конгломератами — об'єднаннями технологічно не пов'язаних підприємств різної галузевої орієнтації на основі автономії економічної діяльності і децентралізованого управління. Отже, сфери бізнесу, що містяться в їх портфелі, мають між собою слабкі стратегічні відповідності.

Основна перевага стратегії непов'язаної диверсифікації полягає у зниженні ризику для конгломерату загалом, оскільки різні галузі можуть одночасно перебувати на різних фазах галузевих життєвих циклів, тому спади в одних компенсуються піднесеннями в інших.

Прибутковість конгломерату значною мірою залежить від здатності управлінського ядра передбачати перспективи галузевої кон'юнктури, уміння вигідно розпоряджатися компонентами портфеля сфер бізнесу. Це потребує від менеджерів вищого рівня особливої високої спеціалізованої кваліфікації.

Стратегія пов'язаної диверсифікації. Може бути ефективною у періоди загальноекономічного спаду, оскільки за таких умов, як свідчить досвід багатьох країн, найбільші шанси на виживання мають корпоративні структури типу концерну — великі об'єднання підприємств, пов'язаних спільними інтересами, договорами, капіталом, спільною діяльністю. Часто вони поєднуються довкола сильного головного підприємства — холдингу (материнської компанії, яка тримає у своїх руках їх акції). Це означає, що портфелі таких підприємств мають значні стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу. У зв'язку з тим, що загальноекономічний спад негативно позначається на всіх сферах бізнесу, особливої актуальності набуває мінімізація витрат, з чим концерни справляються краще, ніж конгломератні організації.

Комбінована диверсифікація. Вона є поєднанням пов'язаної

(спорідненої) і непов'язаної (неспорідненої) диверсифікацій.

Суміжна диверсифікація. Доцільна для підприємств, які випускають технологічно різноманітні товари для одних і тих самих ринків або технологічно подібні товари для різних ринків.

Географічна диверсифікація. Це своєрідний наступ на ринки в інших географічних зонах, що потребує нових ресурсів і компетенцій. На сучасному етапі географічна диверсифікація передбачає інтернаціоналізацію сфери інтересів, з чим пов'язані динамічний розвиток міжнародної торгівлі, вихід підприємств на іноземні ринки.

2.3 Ділові стратегії підприємства

Якщо корпоративна стратегія стосується всього підприємства, то ділова конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії, передбачає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній галузі бізнесу. Її ще називають конкурентною, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг.

Підходи до формування стратегії окремої СОБ не відрізняються від формування загальної стратегії. Специфіка стратегії для неї полягає в підпорядкованості основних елементів цієї стратегії провідним стратегічним напрямкам підприємства в цілому та в особливому акценті на розроблення конкурентної і функціональної стратегій СОБ.

Терміном «ділова стратегія» позначається тип управління окремою сферою діяльності підприємства.

Ділова (конкурентна) стратегія – це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), яка визначає розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом.

Ділова стратегія втілюється здебільшого в бізнес-планах, де визначає методи і форми управління різними видами бізнесу з метою збалансування господарського портфеля. На підставі її аналізу можна зрозуміти, як підприємство домагатиметься успіху в конкурентній боротьбі.

Для ділової стратегії характерні такі напрямки діяльності:

- своєчасна реакція на зміни, що відбуваються в галузі, в економіці в цілому, у політиці й інших значущих сферах;
- розроблення конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу над конкурентами;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у цей момент;
- вирішення питання про сферу з найбільшими шансами виграшу в конкурентній боротьбі;
- розроблення характеристик продукції, здатних залучити покупців і виділити підприємство із середовища інших конкурентів;
- нейтралізація конкурентних заходів супротивників.

При розробленні ділової стратегії глибоко вивчають конкурентне середовище та оперують такими поняттями, як «конкурентна сила» і «конкурентна позиція», що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку.

Існування різних способів досягнення конкурентних переваг формує безліч ділових стратегій. Можна сказати стільки, скільки є конкурентів. Однак, якщо абстрагуватися від тонкощів та поверхових розходжень і врахувати мету підприємства та конкурентну перевагу, яку воно намагається досягти, то можна виділити лише декілька типових видів ділових стратегій.

Так, 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 по витратах, диференціація, фокусування на сегменті. Загальна характеристика цих стратегій наведена у таблиці 2.2.

На основі трьох базових стратегій М.Портера можна

остаточно виділити нижченаведені види конкурентних стратегій підприємства (рисунок 2.1).

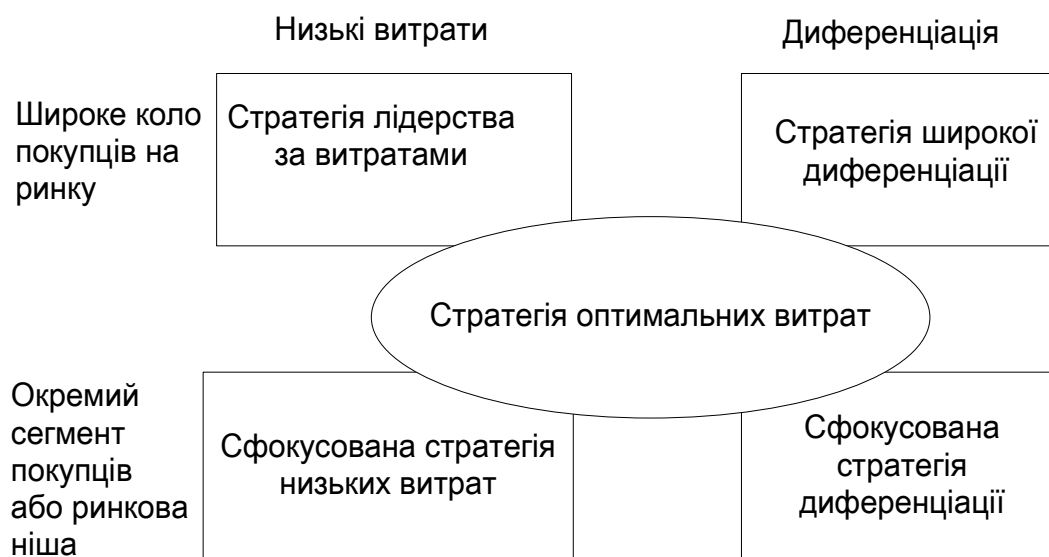


Рисунок 2.1 – Основні види конкурентних стратегій за Портером

1 *Стратегія лідерства по витратах* – передбачає зниження повних витрат на виробництво товару чи послуги і на цій основі зниження реалізаційних цін, що приваблює переважну більшість клієнтів (покупців, споживачів).

2 *Стратегія диференціації* – спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що у 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.

На думку А. Юданова, конкурентні стратегії, розроблені М. Портером, найбільш широко можуть застосовувати вузькоспеціалізовані підприємства, які освоїли одну зі сфер особливих потреб споживачів, та підприємства-гіганти, що контролюють ринок або його значну частину. Однак на ринку функціонують й інші види підприємств, для яких теж доцільно сформувати конкурентну стратегію.

За А. Юдановим, розрізняють чотири типи конкурентних стратегій підприємств, зорієнтованих на різні умови середовища та різні ресурси, що перебувають у їхньому розпорядженні: віолентна (силова), патієнтна (нішова), комутантна (стратегія пристосування) і експлерентна (піонерська). Основні особливості перелічених стратегій наведені в таблиці 2.3.

Реалізуються зазначені стратегії на відповідних типах підприємств (віоленти, комутанти, патієнти та експлеренти).

Таблиця 2.3 – Характеристика конкурентних стратегій (за А.Юдановим)

Тип стратегії	Виробництво	Розмір організації	Стійкість організації	Витрати на НДДКР	Конкурентні переваги
Віолентна	Масове	Великий	Висока	Великі	Висока продуктивність
Патієнтна	Спеціалізоване	Великий, середній, малий	Висока	Середні	Пристосованість до ринку
Комутантна	Універсальне	Малий	Низька	Малі	Гнучкість
Експлерентна	Експериментальне	Середній, малий	Низька	Великі	Випередження у нововведеннях

Також учений до кожного з підприємств за аналогією з певним типом біологічної поведінки підібрав окремих представників світу фауни.

Віолентна стратегія характерна для підприємств, які діють у сфері виробництва стандартних товарів і послуг. До них належать

три різновиди організацій: «горді леви», «могутні слони» та «неповороткі бегемоти». «Горді леви» — перша стадія в розвитку гігантських підприємств-віолентів, які швидко ростуть завдяки успіху своєї продукції на ринку й слабо диверсифіковані. Вони переважно є лідерами технічного прогресу в галузі. «Могутні слони» — наступна стадія розвитку віолента. Вони відрізняються особливо великими розмірами, широкою диверсифікацією та наявністю мережі закордонних філіалів. «Неповороткий бегемот» — завершальна стадія розвитку віолента, таке підприємство зберігає чималі розміри, але втрачає динамічність розвитку. Для нього характерна надзвичайно широка диверсифікація (розпорошення сил у багатьох напрямках) і поступове збільшення технологічного відставання. Стратегія віолентів доволі проста: вони намагаються домінувати на ринку чи в його частині з метою витіснення конкурентів, приваблюючи покупця порівняно дешевими й добротними товарами та послугами.

Патієнтна стратегія типова для підприємств-патієнтів («хитрих лисиць»), які мають вузьку спеціалізацію. Вона передбачає виготовлення нетрадиційної продукції для певного, найчастіше вузького сегмента ринку. Основною перевагою патієнтів є те, що їхні вироби незамінні для відповідної групи споживачів, тому виникає можливість завоювання максимальної частки ринку. Усвідомлюючи, що боротьба з гігантами у виробництві стандартної продукції не забезпечить перемоги над ними, патієнти спрямовують зусилля на задоволення особливих потреб споживача.

Комутантна стратегія приваблива для дрібних неспеціалізованих підприємств, яким легше задовольняти невеликі за обсягом і короткострокові потреби споживача. Комутанти не пов'язані з певною сферою діяльності, легко переходять з одного ринку на інший, часто пропонують товари-підробки. Гнучкість і вміння пристосовуватися є основою їхньої конкурентної стратегії. До комутантів найчастіше належать невеликі підприємства сфери послуг — кафе, перукарні, косметичні салони тощо.

Експлерентна стратегія передбачає створення нових і радикальну зміну старих сегментів ринку. Основною

конкурентною перевагою цих підприємств є впровадження принципів нововведень (ці підприємства порівнюють з ластівками, які першими повертаються після зими). Вони прагнуть створити новий ринок і мати вигоди від одноосібної присутності на ньому протягом певного часу. На відміну від віолентів, які намагаються уникнути помилок у масовому виробництві продукції, експлоренти прагнуть «перевернути» ринок, хоча це трапляється не так уже й часто. За даними американських дослідників, досягають успіху лише 15% підприємств, хоча їхня роль велика.

Таким чином, конкурентна стратегія залежить від типу підприємства.

Будь-яка конкурентна стратегія зможе забезпечити собі конкурентну перевагу переважно за рахунок наступальних стратегічних дій. Оборонні стратегії можуть захистити, зберегти конкурентну перевагу, але вкрай рідко допомагають її сформувати.

Виділяють *шість основних типів наступальних дій*:

- заходи, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента чи перевершити їх;
- заходи, спрямовані на використання слабких сторін конкурента проти нього;
- одночасний наступ на декількох фронтах;
- захоплення незайнятих просторів і ніш;
- партизанська війна;
- випереджаючі удари.

Важливе значення для вибору конкурентної стратегії має і конкурентна позиція підприємства на ринку. Виходячи з частки ринку, яку утримує підприємство, Ф. Котлер виділив чотири типи конкурентних стратегій (рисунком 2.2): *лідера, атакування лідера (претендента на лідерство), послідовника (переслідування лідера) та фахівця (новачка або «нішера»*).



Рисунок 2.2 – Конкурентні стратегії за Ф. Котлером

Підсумовуючи вищезазначене та зважаючи на те, що у ринкових умовах можуть зростати тільки конкурентоспроможні підприємства, відповідно до класифікації підприємств визначають базові стратегії забезпечення їх конкурентоспроможності. Вони залежать від видів та масштабів діяльності підприємства на ринку, його позиції на цьому ринку, стадії життєвого циклу підприємства та галузі, у якій воно функціонує, тощо. У таблиці 2.4 наведені можливі базові стратегії конкурентоспроможності підприємств.

Таблиця 2.4 – Базові стратегії конкурентоспроможності для різних типів підприємств

Підприємства	Характеристика типу підприємств	Можливі базові стратегії конкуренції
1	2	3
Технологічного типу	Функціонують на основі системи базових технологічних процесів, заміна яких привела б до зміни профілю підприємства і, по суті, до організації нового підприємства	Стратегія лідерства по витратах. Сфокусована стратегія лідерства по витратах

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Кон'юнктурно-го типу	Базуються на реактивній взаємодії з ринком, не мають стабільної технології та випускають вироби, які не потребують складного освоєння виробництва	Стратегія оптимальних витрат
Маркетингового типу	Орієнтуються на поточні потреби ринку, намагаються вчасно підготувати технологію до майбутніх вимог ринку, активно впливають на ринковий попит майбутніх періодів	Стратегія «партизанської війни». Стратегія попереджувального удару
Технологічної атаки	Еволюційно змінюють технологію виробництва під впливом НТП, самостійно або раніше інших роблять стрибкоподібні зміни технології	Наступальна стратегія
Віоленти	Підприємства-гіганти, на яких виробництво стандартних товарів можна налагодити більш ефективно і з меншими витратами, ніж виробництво невеликих партій диференційованих товарів	Лідерство по витратах через можливість використання ефекту від масштабів виробництва
Патієнти	Вузькоспеціалізовані підприємства, які виготовляють особливу продукцію для певного шару споживачів	Стратегія фокусування
Комунанти	Малі неспеціалізовані підприємства	Стратегія спокусованої диференціації
Експлеренти	Підприємства, які займаються ризикованим бізнесом і перші виходять на ринок з новим продуктом	Стратегія першопрохідця
Лідер галузі	Підприємство займає провідне місце, розвиває нові технології, пропонує ринку нові продукти	Стратегія оборони і зміцнення
Послідовник	Копіювання ідей лідера, витрати великих коштів на адаптацію виробництва до номенклатурної динаміки лідера	Наступальна стратегія. Стратегія імітації. Стратегія «партизанської війни»
Аутсайдер	Працює на «хвостах» життєвого циклу виробів	Стратегія «збирання врожаю». Стратегія

Різним групам підприємств властиві різні види конкурентних стратегій. Ці стратегії у свою чергу мають певні можливості реалізації. Так, для великих технологічно орієнтованих підприємств довгострокове підвищення конкурентоспроможності пов'язане насамперед зі зміною виробничого апарату. Для підприємств із високим науково-виробничим потенціалом стратегічні рішення передбачають розроблення нового виду продукції, а також її впровадження на ринок. Для підприємств, які спрямовують свою діяльність на задоволення першочергових потреб населення, найважливішим є раціональне поведіння на ринку свого продукту.

2.4 Функціональні стратегії та їх взаємозв'язок

Корпоративна та ділова стратегії повинні опиратися на функціональні стратегії: маркетингову, виробничу, фінансову та ін. Тільки повне врахування особливостей цих стратегій забезпечує ефективне формування та реалізацію корпоративної і ділової стратегій.

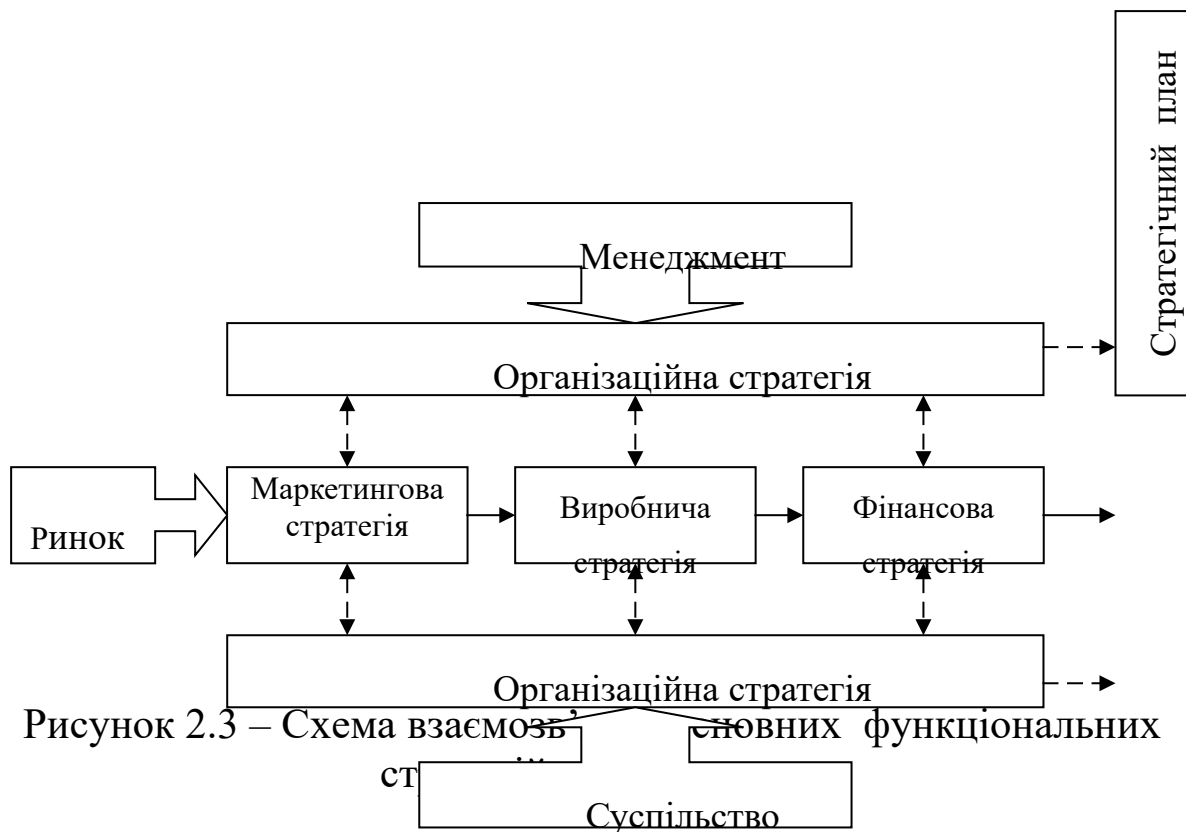
Функціональні стратегії належать до управління поточною основною діяльністю підрозділів (відділ маркетингу, відділ фінансів, виробничий відділ тощо). Відповідальність за формування функціональної стратегії лежить на керівниках відділів (підрозділів).

Кожна функціональна стратегія повинна містити:

- 1) цілі, умови, основні напрямки діяльності окремих підрозділів;
- 2) порядок, послідовність вирішення завдань, заходи та засоби для досягнення поставлених цілей.

Основними функціональними стратегіями підприємства є стратегія маркетингової діяльності, стратегія виробництва, стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом, екологічна стратегія, а також комплексні стратегії, між якими у процесі їх здійснення існують різноманітні зв'язки (рисунок 2.3). Ці зв'язки досить непрості і неоднозначні, оскільки кожен підрозділ, кожна служба підприємства мають своє бачення перспективи, що ускладнює узгодження функціональних

стратегій, іноді породжує суперечності між ними.



Оптимальність функціональних стратегій забезпечується максимальним урахуванням при їх формулюванні особливостей внутрішнього і зовнішнього середовищ, сильних і слабких сторін підприємства. У цьому процесі вищий менеджмент, як правило, враховує:

- зміст і значущість впливу діяльності функціонального підрозділу на досягнення цілей і місії підприємства;
- вплив робіт, пов'язаних із реалізацією кожної функції, на розвиток підприємства;
- переваги і недоліки окремих функцій;
- ступінь збалансованості процесу розвитку підприємства і кваліфікації виконавців (персоналу);
- можливості трудових, виробничих і фінансових ресурсів підприємства;
- ступінь взаємозалежності функцій у загальній системі управління підприємством.

Функціональна стратегія, підтримуючи корпоративну, ділову стратегії, підпорядковує функціональні системи підприємства (виробництво, фінанси, персонал тощо)

досягненню загальних цілей. У її межах зосереджуються ресурси, що забезпечують реалізацію головних стратегій. За більшістю ознак її роль є забезпечувальною та аж ніяк не другорядною.

2.5 Операційні стратегії

Операційні стратегії є своєрідною основою реалізації всіх інших, бо навіть загальна стратегія підприємства неодмінно конкретизується у певних діях і заходах. Більшість масштабних стратегічних рішень пов'язані з використанням ресурсів підприємства, що зумовлює необхідність мати досить конкретні стратегії на рівні підрозділів, робочих місць, де створюються стійкі конкурентні переваги. Ними можуть бути зниження витрат і підвищення якості продукції, розроблення нових товарів і їх споживчих якостей, впровадження новітніх технологій та обладнання, раціоналізація виробничих функцій, організація праці, планування тощо. На вирішення цих проблем спрямовані операційні стратегії підприємства.

Операційна стратегія підприємства — система заходів, що забезпечує досягнення мети в основній та інших видах діяльності підприємства, крім інвестиційної і фінансової. Розробляють операційні стратегії, використовуючи загальні принципи управління. Навіть конкретна операційна стратегія, спрямована на вирішення конкретних завдань, підпорядкована загальній меті — досягненню певних конкурентних переваг підприємства. Основні операційні стратегії подані на рисунку 2.4.

Стратегії операційного рівня сприяють реалізації стратегій вищих рівнів. Найтісніше вони пов'язані з функціональними стратегіями, а через них — з діловими і корпоративними. Маючи власну інформаційну базу, операційні стратегії доповнюють і деталізують бізнес-плани підприємств.

Розробляють їх на відносно короткий проміжок часу (найчастіше — на термін не більше 2 років), вони потребують менше року на впровадження. На буденному рівні — це єдиний критерій, що відрізняє стратегію від тактики. Об'єктами операційних стратегій є проекти, технології, обладнання, товар, витрати, якість, ресурсоемність та ін. (рисунок 2.5).

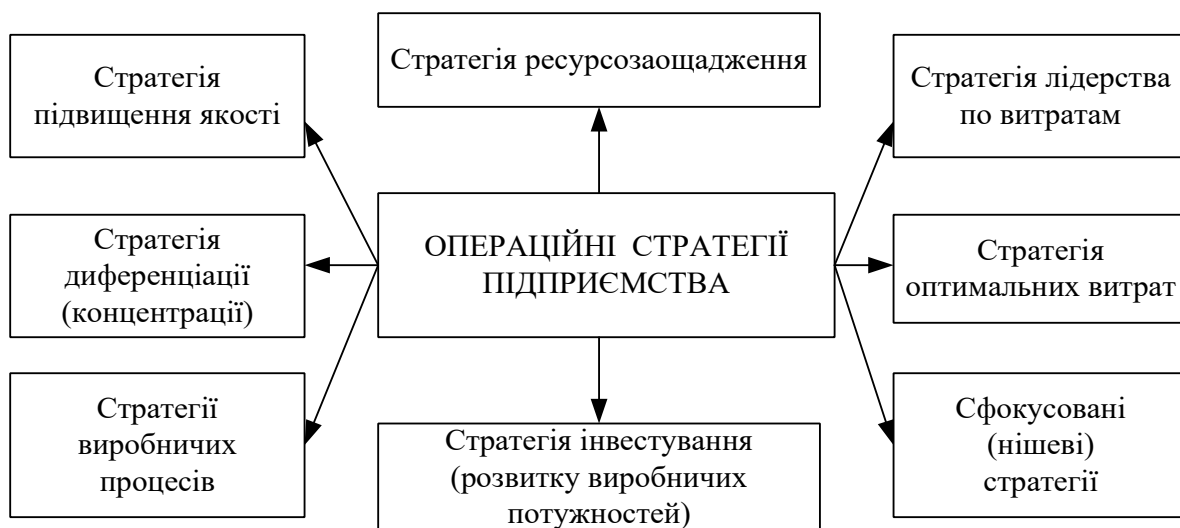


Рисунок 2.4 – Операційні стратегії підприємства

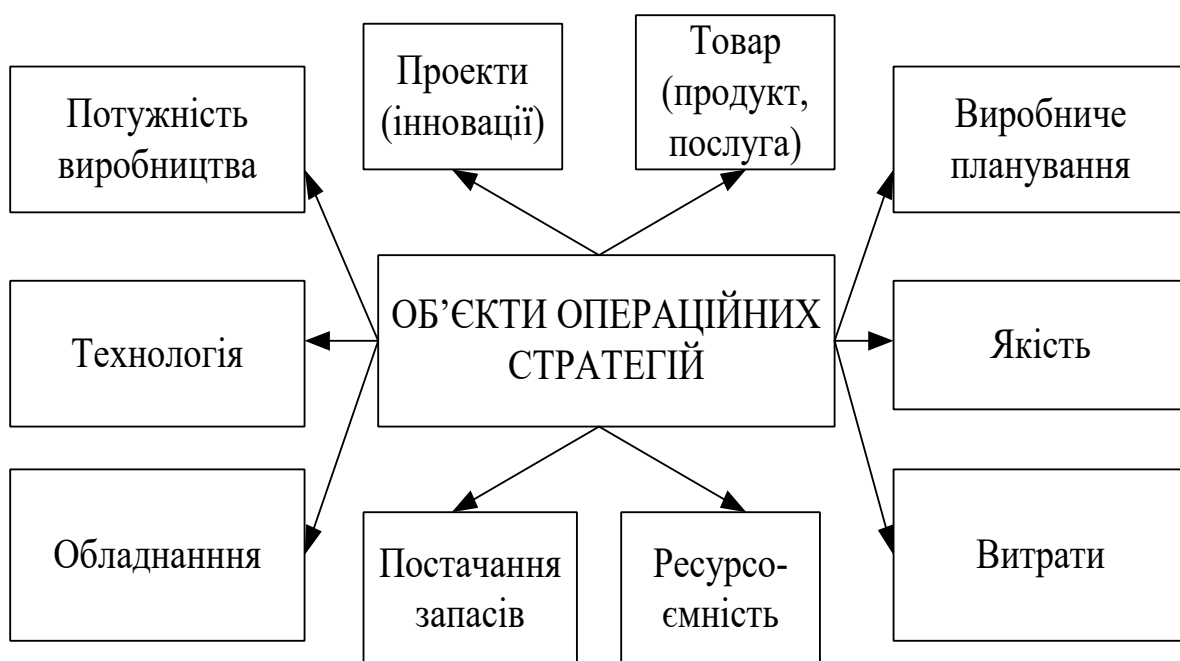


Рисунок 2.5 – Об'єкти операційних стратегій

Стратегія розвитку виробничих потужностей реалізується як проект інвестування у реконструкцію або в масштабну модернізацію. Операційна стратегія підвищення якості спрямована на забезпечення сукупності властивостей і характеристик товару, завдяки яким він набуває здатності задовольняти потреби споживачів. Останнім часом традиційні

уявлення про якість доповнюються вимогами до споживчих, насамперед економічних, екологічних характеристик. Стратегія ресурсозбереження має на меті подолання економічної суперечності між зростанням потреб у ресурсах і їх дефіцитом. Стратегії виробничих процесів формуються з урахуванням ресурсів, можливостей і ризиків зовнішнього середовища.

2.6 Поняття стратегічних альтернатив

Формування стратегічного набору підприємства передбачає вивчення можливих шляхів досягнення цільових орієнтирів. Це пояснюється тим, що завжди існують різноманітні варіанти вирішення проблем розвитку підприємства, які втілюються в так званих альтернативних стратегіях або стратегічних альтернативах.

Слід зазначити, що сучасна концепція стратегічного управління розглядає стратегію не тільки як процес досягнення стратегічних цілей, але і як процес пошуку альтернативних шляхів досягнення цих цілей.

Питання, які потребують розроблення різних варіантів вирішення, стосуються напрямків вибору сфери діяльності, розвитку підприємства та його бізнесу, способів та форм організації бізнесу підприємства, взаємодії підприємства з іншими суб'єктами господарювання.

При такому підході *альтернативність* виступає як базовий принцип вибору стратегії, а сам процес формування конкретної стратегії зводиться до вибору однієї або декількох стратегічних альтернатив із певної їх множини.

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

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

Стратегічні альтернативи — це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей у межах обраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Загальний алгоритм методики вироблення стратегії підприємства такий:

1 Здійснюється діагностика й аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

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

а) для агрегованих і диверсифікованих підприємств у процесі стратегічного аналізу (він здійснюється на основі або матричних методів, або методів комплексного стратегічного аналізу) оцінюють привабливість портфеля продукції та визначають можливі альтернативи (варіанти) його зміни (стратегічні альтернативи досягнення бажаних цілей підприємства);

б) для спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємств для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства (чи бізнесу) використовують формальні методи (модель накопиченого досвіду, метод складання профілю стратегії підприємства, модель ЖЦ товару, метод PIMS, модель «продукт-ринок», модель М. Портера).

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

До *чинників*, що впливають на вибір стратегії, можна віднести такі:

1) розмір підприємства. У світовій практиці розмір підприємства оцінюється переважно за кількістю працівників;

2) диверсифікованість підприємства;

3) стан галузі і позиція на ній підприємства. Цей чинник стратегічного вибору може відіграти вирішальну роль при виборі стратегії зростання. Сильні підприємства мають прагнути закріпити свої лідируючі позиції й обирати різні стратегії зростання: якщо галузь занепадає, варто приймати стратегію диференціації; якщо ж галузь розвивається, – обирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання. Слабкі підприємства мають поводитися інакше й обирати стратегії, які сприятимуть посиленню їх позицій на ринку. Якщо ж такі

стратегії їм не під силу, цю галузь треба залишати, тобто обирати стратегію скорочення;

4) привабливість ринку. Також вагомий чинник стратегічного вибору. Жодне підприємство з власної волі не вибере непривабливий, завідомо програшний ринок;

5) стратегії конкурентів. Стратегія, що вибирається підприємством, має протистояти стратегії конкурентів. Така вимога ринку, а тому стратегії конкурентів старанно враховуються;

6) конкурентні переваги підприємства також враховуються при стратегічному виборі;

7) цілі і місія підприємства. Вони визначають оригінальність вибраної стратегії. У цілях відображено те, до чого прагне підприємство. І якщо, приміром, цілі не допускають інтенсивного зростання, то така стратегія, зрозуміло, і не буде вибрана, незважаючи на всі наявні для цього передумови;

8) потенціал підприємства. На цей чинник просто не можна не зважати. Якщо ресурсам підприємства не під силу якась із привабливих альтернативних стратегій, вона і не вибирається;

9) особливості продукції, що випускається і буде випускатись. Характеристики товару, що виробляється підприємством, зрозуміло, враховують при виборі. Одна справа випуск товару повсякденного вжитку і зовсім інша – складної побутової техніки чи електроніки;

10) стадія життєвого циклу товару і підприємства. Без урахування стадії життєвого циклу підприємства і товару обійтись аж ніяк не можна. Скажімо, не можна вибрати для СОБ стратегію зростання, якщо його товар перебуває на стадії спаду;

11) витрати на виробництво та збут. Підприємство з високими витратами на виробництво та реалізацію продукції аж ніяк не може вибрати стратегію лідерства за витратами. Тобто і цей чинник слід брати до уваги при виборі стратегії;

12) інтереси вищого керівництва, власників, колективу. Якщо, приміром, вище керівництво чи власники люблять ризик, то, зрозуміло, і вибрана стратегія буде містити чималу частку ризику. Або особиста антипатія до конкурента може відіграти вирішальну роль у вибиранні стратегії поглинання його підприємства, хоч, можливо, особливої потреби у цьому не було;

13) кваліфікація і якісний склад персоналу. Без

кваліфікованого персоналу не можна вибирати стратегій, які потребують глибоких знань і творчості;

14) зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій. Такі зобов'язання створюють певну інерційність у розвитку. Тому, вибираючи нову стратегію, слід мати на увазі, що певний час ще діятимуть зобов'язання попередніх років, які дещо стримуватимуть і навіть якоюсь мірою змінюватимуть можливості реалізації нової стратегії;

15) ступінь залежності від зовнішнього середовища. Іноді підприємство так сильно залежить від постачальників чи споживачів його продукції, що не може вибирати стратегію, виходячи лише з бажання якнайшвидше використати власний потенціал. Це слід мати на увазі при виборі альтернатив;

16) чинник часу. Підприємство найбільш успішно може реалізовувати нову стратегію лише в ті моменти і терміни, коли з'являються для цього сприятливі можливості. Їх треба вміти відчувати і врахувати при виборі стратегії;

17) наявність альтернативних варіантів стратегій. Стратегічний вибір проводиться виключно із альтернативних варіантів стратегій підприємства. Якщо їх немає, зникає сенс вибору. Отже альтернативність – принциповий підхід у формуванні стратегії. Оскільки середовище підприємства у ринковій економіці багатогранне і надзвичайно динамічне, оскільки багатоваріантність вибору стає необхідністю і важливим його чинником;

18) усвідомлення й оцінка виконання поточної стратегії. Без з'ясування поточної стратегії не можна приймати рішення з приводу майбутньої стратегії. Потрібно не лише усвідомити, що за стратегія реалізується в цей час, але і який стан реалізації: що вдалося, що створює труднощі, їх причини, напрямки усунення тощо. Можна застосувати різні схеми з'ясування поточної стратегії. Але найбільш цікавим видається підхід, запропонований А. Томпсоном і Дж. Стріклендом. Вони вважають, що для того, щоб з'ясувати, яка стратегія реалізується зараз, потрібно оцінити п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх її чинників. До зовнішніх чинників вони віднесли: а) розмах діяльності підприємства (СОБ) і ступінь розмаїтості продукції, що виробляється, диверсифікованість підприємства; б) загальний

характер і природа недавніх придбань підприємства та продаж ним своєї частини власності; в) структура і спрямованість діяльності підприємства за останній період; г) можливості, на які було зорієнтовано підприємство останнім часом; д) ставлення до зовнішніх загроз. До внутрішніх чинників віднесли: а) стратегічні цілі підприємства; б) критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень; в) відношення керівництва до фінансового ризику та здійснюваної фінансової політики і практики; г) рівень і ступінь концентрації зусиль у галузі НДДКР; д) стратегії окремих функціональних служб (маркетингу, виробництва, фінансів тощо);

19) фінансові ресурси підприємства. Значення цього чинника особливе. Адже будь-яка зміна в діяльності підприємства (вихід на нові ринки, впровадження нового товару тощо), словом, будь-яка стратегія потребує певних фінансових зусиль. На які з них вистачить фінансових ресурсів, а на які ні, потрібно знати і враховувати при виборі стратегії;

20) рівень ризику. Кожне підприємство залежно від сили, можливостей, уподобань керівництва встановляє для себе межу допустимого ризику, яку і бере до уваги при стратегічному виборі.

Зрозуміло, що при виборі стратегії підприємства врахувати в однаковій мірі всі перераховані чинники не можливо, тому необхідно обрати ті, що найбільше впливають на сучасному етапі функціонування підприємства.

Відібрані кращі альтернативні проекти атестують з точки зору відповідності *об'єктивним обмеженням*, до яких належать:

1) рівень наявних фінансових ресурсів (навіть якщо обрана стратегія є оптимальною, керівництво повинно зважено підійти до вибору джерела надходження необхідних фінансових коштів. Якщо власних коштів недостатньо, підприємство ризикує, беручи кредити під високі відсотки);

2) рівень прийняттого ризику (більшість підприємств готові ризикувати по мінімуму, що істотно знижує діапазон вибору стратегій);

3) потенційні навички і можливості підприємства (реалізація обраних стратегій потребує, у більшості випадків, більше навичок і можливостей, ніж має підприємство. Наприклад,

підприємство має гарний виробничий потенціал, але не має досвіду проведення маркетингових досліджень);

4) відносини в межах робочих зв'язків підприємства (дуже часто постачальники або дистриб'ютори не можуть забезпечити прийнятних умов і можливості працювати так, щоб успішно реалізувати обрану стратегію);

5) протидія конкурентів (досить часто обрані стратегії не можливо використати через дію конкурентних сил. Так, наприклад, стратегія передбачає зниження цін для стимулювання попиту. На цю стратегію конкуренти можуть відреагувати «ціновою війною»).

Обмеження значно зменшують кількість альтернативних варіантів стратегії.

Наступним етапом вибору є оцінка альтернативних стратегій з точки зору певних критеріїв відбору. **Критерії стратегічного вибору** – це чітко окреслені переважно об'єктивні параметри, яким має відповідати стратегія, що приймається.

До критеріїв відбору стратегії можна віднести:

– відповідність стратегії місії і цілям підприємства. Це найголовніший критерій;

– відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього середовища;

– відповідність стратегії внутрішнім можливостям підприємства, його сильним і слабким сторонам;

– загальна реалістичність виконання стратегії (чи можна її виконати):

а) наявність необхідних ресурсів;

б) сумісність з внутрішньою організацією і культурою;

в) допустимість можливих наслідків тощо;

– узгодженість стратегії: а) в часі, б) між СОБ, в) між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму, г) між видами стратегій: корпоративною, діловою, функціональними, операційними.

У цілому можна зробити висновок, що і чинники, і обмеження, і критерії стратегічного вибору взаємопроникні і при оцінці альтернативних стратегій становлять єдине ціле, направлене на остаточний вибір такої стратегії, яка б найвищою мірою відповідала усім трьом групам оцінних параметрів у їх

єдності і, особливо, найголовнішому з них – цілям підприємства.

Інструментом оцінного механізму стратегічних альтернатив є методи здійснення стратегічного вибору. З цією метою використовують формальні й матричні моделі та творчий аналіз, що враховує специфіку підприємства, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів.

Висновки до теми 2

При формуванні стратегії необхідно врахувати багатоплановий характер діяльності підприємств, так як складна внутрішня структура потребує розроблення ієрархічної системи стратегій.

У мультибізнесовому підприємстві (багатопрфільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять: корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною; конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії; функціональні стратегії; операційні стратегії.

В однобізнесовому підприємстві (вузькопрфільному, що виробляє однотипну продукцію) застосовують трирівневу стратегію, до якої входять: корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою); функціональні стратегії; операційні стратегії.

Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

У відповідності до фаз життєвого циклу, до базових корпоративних стратегій, що відображають основні напрямки розвитку підприємства, належать: стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія скорочення.

Ділова (конкурентна) стратегія – це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), яка визначає розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та

збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом.

При розробленні ділової стратегії глибоко вивчають конкурентне середовище та оперують такими поняттями, як конкурентна сила і конкурентна позиція, що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку.

Корпоративна та ділова стратегії повинні опиратися на функціональні стратегії: маркетингову, виробничу, фінансову та ін. Тільки повне врахування особливостей цих стратегій забезпечує ефективне формування та реалізацію корпоративної і ділової стратегій.

Операційні стратегії є своєрідною основою реалізації всіх інших, бо навіть загальна стратегія підприємства неодмінно конкретизується у певних діях і заходах. Вони сприяють реалізації стратегій вищих рівнів. Найтісніше вони пов'язані з функціональними стратегіями, а через них — з діловими і корпоративними.

На основі сформульованої місії та мети (цілей) підприємства, а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу, формулюються (розробляються) різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей. Ці варіанти охоплюють різноманітні погляди на це підприємство й утворюють стратегічні альтернативи його діяльності в майбутньому.

Питання для самоконтролю до теми 2

- 1 Розкрийте сутність корпоративної стратегії
- 2 Охарактеризуйте базові корпоративні стратегії
- 3 У чому полягають особливості стратегії диверсифікованого зростання?
- 4 У чому особливості ділової стратегії підприємства?
- 5 Які основні стратегії конкурентоспроможності за Портером?
- 6 Охарактеризуйте види функціональних стратегій

- 7 Які завдання виробничої стратегії?
- 8 Яке призначення операційних стратегій? Назвіть та охарактеризуйте основні операційні стратегії
- 9 Розкрийте сутність стратегічних альтернатив
- 10 Які чинники впливають на вибір стратегії? Назвіть критерії відбору стратегій

Перелік рекомендованої літератури до теми 2

- 1 Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; сокр.пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 2 Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
- 3 Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, [та ін.]. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 331с.
- 4 Котлер, Ф. Маркетинг — менеджмент [Текст]: учеб. для студентов вузов / Филип Котлер. – СПб: Питер, 2008. – 896 с.
- 5 Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией [Текст]: учеб. пособие / М.И. Круглов. — М.: Рус. дел. лит., 1998. – 488 с.
- 6 Пономаренко, В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства [Текст]: навч. посібник / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Трідід. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.
- 7 Портер, М. Международная конкуренция [Текст] / М. Портер; пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 806 с.
- 8 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. –М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- 9 Шершньова, З.Є. Стратегічне управління [Текст]: підручник / З.Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
- 10 Шершньова, З.Є. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник/ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.

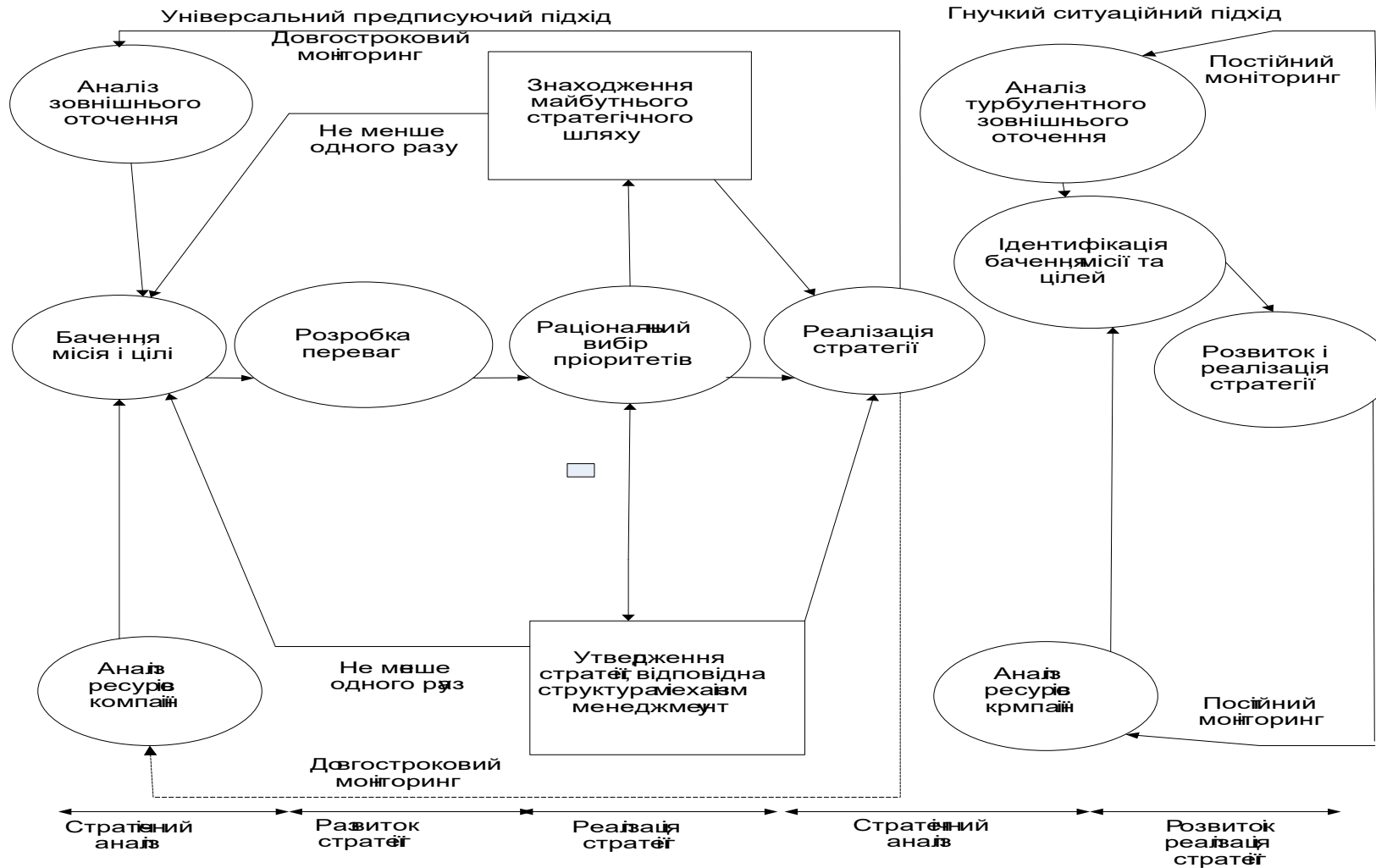


Рисунок 1.3 – Модель стратегічного управління Р. Лінча

Таблиця 2.2 – Загальна характеристика основних стратегій бізнесу

Стратегія бізнесу	Зміст стратегії	Необхідні передумови	Переваги	Ризики
Лідерство по витратах	Усі дії спрямовані на скорочення витрат. Якісні характеристики діяльності є другорядними	Велика частка ринку або інші суттєві переваги; найсуворіший контроль за витратами	Підприємство отримує прибуток навіть, коли конкуренти потрапили у зону збитку. Є захищеним від споживачів, що можуть впливати на ціну товару. Перевага по відношенню до постачальників, оскільки зростання ціни не зачіпає лідера	Загроза імітацій способів технології та методів виробничого процесу. Загроза появи нових технологій. Не враховуються маркетингові аспекти. Загроза інфляції витрат
Диференціація	Продукція повинна мати дещо неповторне для споживача. Витрати відіграють другорядну роль	Досвід у маркетингу. Інжинірингові розробки. Творчі спроможності. Важливі вкладення в базові дослідження. Тривалі традиції роботи в галузі	У споживачів виробляється прихильність до торгової марки, що знижує їх чутливість до ціни та створює додаткові бар'єри для входження на ринок. Високий прибуток полегшує стосунки з постачальниками. Забезпечує захист від товарів-замінників	Загроза імітації унікальних властивостей товару. Не враховується ціна (витрати). Зниження значення диференціації для покупців зі зміною цінностей
Фокусування на сегменті	Обробка одного або декількох сегментів і досягнення там або лідерства по витратах, або диференціації	Підприємство повинно працювати на сегменті ефективніше, ніж конкуренти, що охоплюють весь	Переваги попередніх стратегій по відношенню до окремого сегмента ринку	Відрив у ціні підприємства, що працює на всьому ринку може бути надто великим, що перевищить переваги спеціалізованих товарів. небезпека наближення потреб окремого сегмента і

		ринок		всього ринку
--	--	-------	--	--------------