

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
Факультет економіки та управління  
Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

**Костянтин Павлов**  
**Тетяна Сак**  
**Ігор Чуліпа**

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ,  
ТОРГОВЕЛЬНИХ ТА БІРЖОВИХ СТРУКТУР**

Курс лекцій

Електронне видання

Луцьк  
2023

УДК 658:33  
П-82

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № від 2023 р. ).

**Рецензент: Рейкін В.С.** – д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування, ВНУ імені Лесі Українки.

**Павлов Костянтин Володимирович, Сак Тетяна Василівна, Чуліпа Ігор Дмитрович.**

**П-82 Стратегія розвитку підприємницьких, торговельних та біржових структур**  
[Електронне видання]: курс лекцій. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023.  
100 с.

Анотація: видання містить курс лекцій з освітнього компоненту «Стратегія розвитку підприємницьких, торговельних та біржових структур», питання для самоконтролю, словник термінів та визначень, список рекомендованої літератури.

Рекомендовано здобувачам освіти галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» освітньо-професійної програми «Економіка підприємства» денної та заочної форм навчання освітнього рівня «магістр».

**УДК 658:33**

© Павлов К.В., Сак Т. В., Чуліпа І.Д., 2023  
©Волинський національний університет  
імені Лесі Українки, 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	5
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА, ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	7
<b>Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції</b>	7
1.1. Сутність і особливості стратегії підприємства.	7
1.2. Класифікація стратегій.	9
1.3. Етапи формування стратегії підприємства.	11
1.4. Еволюція стратегій підприємства	12
1.5. Характеристика підходів до розробки стратегій	15
<b>Тема 2. Стратегічний контекст підприємства</b>	17
2.1. Діяльність і розвиток підприємства в стратегічному контексті	17
2.2. Ієрархія стратегій та завдань	20
2.3. Стратегічний набір підприємства	24
2.4. Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства	28
<b>Тема 3. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства</b>	29
3.1. Поняття зовнішнього середовища.	29
3.2. Характеристика чинників макросередовища.	30
3.3. Характеристика чинників мікросередовища.	34
3.4. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища	43
<b>Тема 4. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства</b>	44
4.1. Сутність та структура стратегічного потенціалу підприємства	44
4.2. Методи діагностики стратегічного потенціалу підприємства	46
4.3. Функціональний аналіз внутрішнього середовища підприємства	48
4.4. SWOT-аналіз підприємства	54
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ ТОРГІВЕЛЬНИХ ТА БІРЖОВИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	56
<b>Тема 5. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства</b>	56
5.1. Поняття диверсифікації діяльності підприємства.	56
5.2. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства.	58
5.3. Варіанти і критерії диверсифікації.	59
5.4. Поняття і сутність корпоративної стратегії.	61
5.5. Різновиди корпоративної стратегії.	62
5.6. Портфельна стратегія і портфельний аналіз.	64
<b>Тема 6. Альтернативність у стратегічному виборі</b>	66

6.1. Поняття стратегічних альтернатив	66
6.2. Методичні підходи щодо формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства	70
6.3. Стратегічні альтернативи підприємства	76
<b>Тема 7. Загальна характеристика функціональної стратегії</b>	80
7.1. Сутність та призначення функціональних стратегій	80
7.2. Види функціональних стратегій	81
<b>Тема 8. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства</b>	82
8.1. Маркетингова стратегія.	82
8.2. Стратегія НДДКР.	85
8.3. Виробнича стратегія.	87
8.4. Фінансова стратегія.	89
8.5. Стратегія управління персоналом.	90
8.6. Інші функціональні стратегії підприємства	92
<b>Тема 9. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні</b>	93
9.1. Основні сучасні напрями та принципи сучасного стратегічного управління	93
9.2. Проблеми стратегічного управління.	95
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА</b>	97

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації економіки формуються нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю швидко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому успіх підприємства залежить від здатності адаптуватися до змін у середовищі та їх діяльності: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрямки інвестицій за різними видами діяльності, тобто обґрунтовувати ефективну стратегію бізнесу.

Метою освітнього компонента «Стратегія розвитку підприємницьких, торговельних та біржових структур» є формування у майбутніх спеціалістів основних компетентностей, здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу, здатність застосовувати отримані знання в практичних ситуаціях, діяти відповідально та свідомо, обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для обґрунтування рішень щодо створення, функціонування підприємницьких структур, здійснювати діяльність у взаємодії суб'єктів ринкових відносин, можливість та вміння займатися бізнес-плануванням, оцінюванням кон'юнктури ринків і результатів діяльності у сфері підприємництва, торгівлі та біржової практики з урахуванням усіх можливих ризиків.

Результати навчання (компетентності).

Інтегральна компетентність (ІК)

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у галузі підприємництва, торгівлі та біржової діяльності або в процесі навчання, проведення досліджень та/або здійснення інновацій, що характеризуються невизначеністю умов і вимог.

Загальні компетенції

ЗК 1. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 2. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК 5. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

Фахові компетенції

ФК 1. Здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур.

ФК 4. Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності. ФК 12. Здатність проводити бізнес-діагностику пріоритетних напрямків організації та ведення підприємницької діяльності.

Програмні результати навчання

ПРН 1. Вміти адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають в професійній діяльності.

ПРН 2. Визначати, аналізувати проблеми підприємництва, торгівлі і біржової діяльності та розробляти заходи щодо їх вирішення.

ПРН 5. Вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

ПРН 7. Визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

ПРН 10. Вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких, торговельних та/або біржових структур за умов невизначеності та ризиків.

ПРН 14. Моделювати і прогнозувати процеси розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур з використанням економіко-математичного інструментарію та інформаційних технологій.

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА, ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## Тема 1. Стратегія бізнесу: поняття, еволюція, концепції

- 1.1. Сутність і особливості стратегії підприємства.
- 1.2. Класифікація стратегій.
- 1.3. Етапи формування стратегії підприємства.
- 1.4. Еволюція стратегій підприємства
- 1.5. Характеристика підходів до розробки стратегій

### 1.1. Сутність і особливості стратегії бізнесу.

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

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

Наведемо основні підходи до визначення поняття «стратегія»:

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

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

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

4) стратегія — план управління фірмою, спрямований на закріплення її позиції, задоволення потреб та досягнення визначених цілей;

5) стратегія — дії та підходи управлінського персоналу щодо досягнення

встановлених показників діяльності;

6) стратегія — комбінація запланованих дій і швидких рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби;

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

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

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

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

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

У сучасному менеджменті найбільш правильним є розуміння стратегії, що враховує два аспекти - формулювання стратегії та її виконання.

**Стратегія** — це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей.

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

#### ***Ознаки успішної стратегії***

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

Чого не дає стратегія:

- негайного результату;
- 100% передбачення майбутнього, котре забезпечувало б у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;
- продажу товарів у запланованих обсягах;



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

- 100% виконання всіх стратегічних інструкцій;

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

*Фактори, що найсуттєвіше впливають на зміст стратегії:*

- потреби клієнтів;

- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;

- наявність необхідних ресурсів;

- можливості використання власних і залучених капіталовкладень;

- рівень діючої технології та можливості її модифікації;

- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;

- кадровий потенціал тощо.

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

## **1.2. Класифікація стратегій підприємства**

Стратегії підприємства класифікуються за різними знаками.

*Активна* (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- 1) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми);

- 2) технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);

- 3) наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

*Пасивна* (реактивна) стратегія характеризується:

- 1) концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері;

- 2) ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може задовольнити потреби);

- 3) обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевічених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті

втриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Більш повна класифікація стратегій наведена на рис. 1.1.

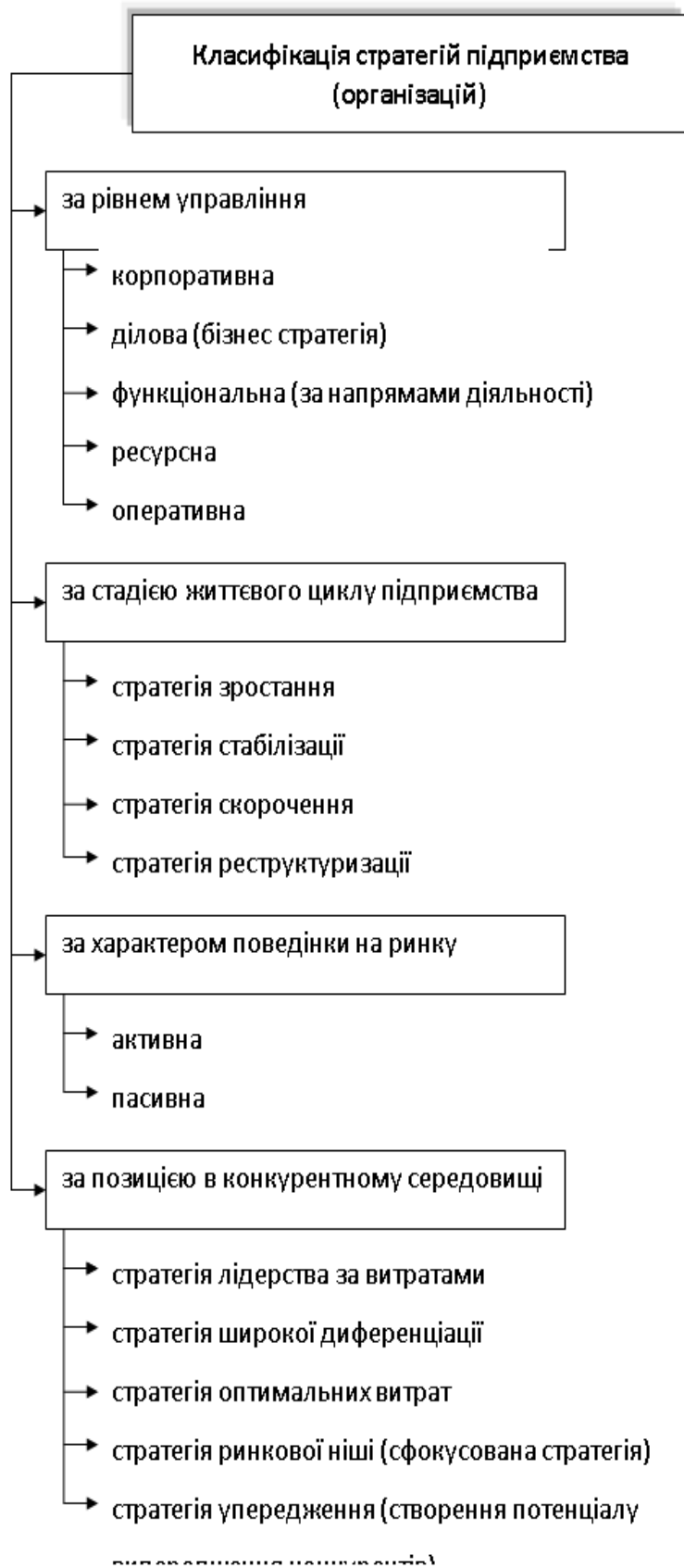


Рис. 1.1. Класифікація стратегій підприємства

### 1.3. Етапи формування стратегії підприємства.

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи. Найпростіша схема етапів формування стратегії підприємства зображена на рис. 1.2.

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

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

На *третьому* етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

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

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

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

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

Нарешті, на *восьмому* етапі розробляються оперативні плани та проекти і на цьому власне процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10) і зворотний

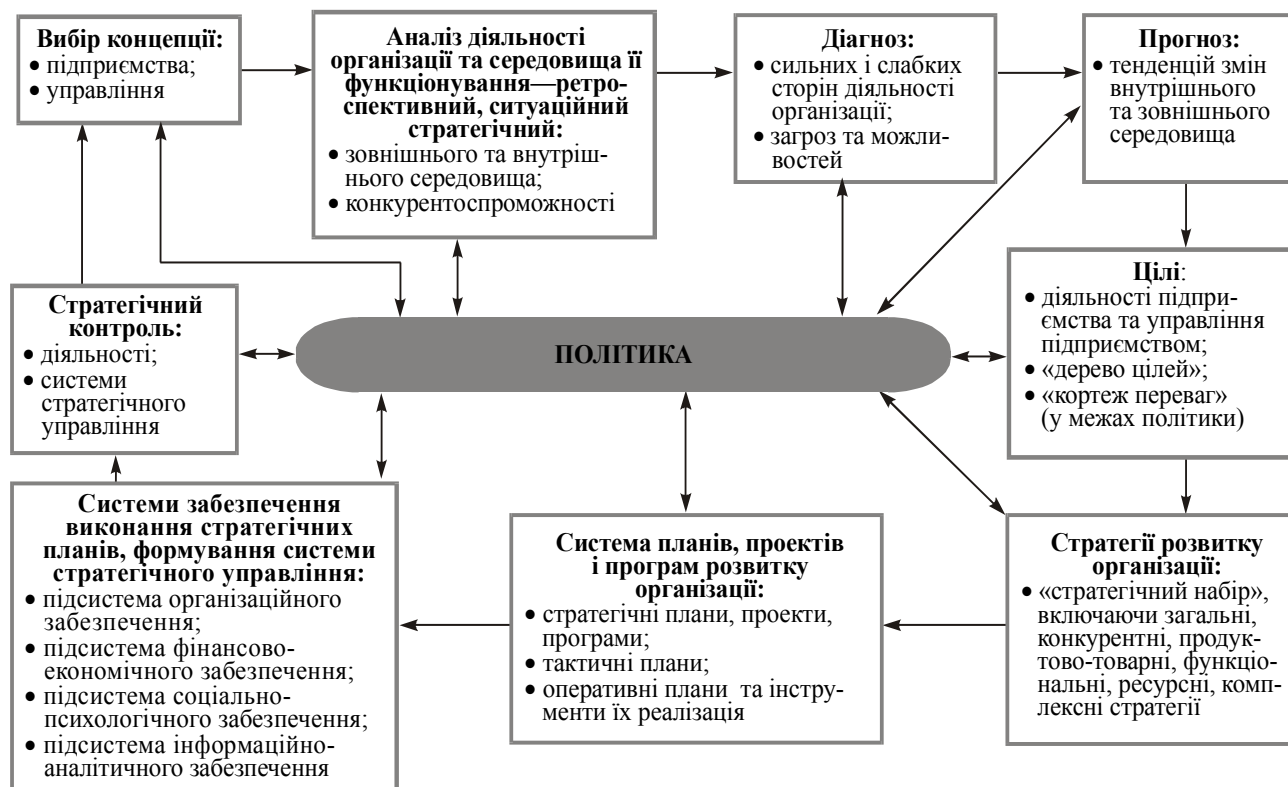


Рис. 1.2. Етапи стратегічного планування і управління

зв'язок, якщо виявляються промахи, вузькі місця у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися в певній мірі нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому із етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес. Причому він є безперервним оскільки середовище, а, значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коректується.

#### 1.4. Еволюція стратегій підприємства

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

Перші трактування стратегії підприємства базувались на концепції детермінованого планування функціонування та розвитку підприємства в стабільному середовищі і розглядали стратегію як певний результат (мету) і конкретний, регламентований, чітко розписаний план-алгоритм (інструкцію) його досягнення. Ця концепція стратегії передбачала розробку системи цілей, що характеризують результати виробничо-господарської діяльності фірми, які

необхідно було досягти протягом тривалого проміжку часу. Після розробки системи цілей складався план конкретних заходів, послідовна реалізація якого повинна була забезпечити виконання окреслених цілей.

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

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

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

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

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

Пошук альтернативних шляхів досягнення глобальних цілей підприємства створив передумови переходу до нової концепції стратегії і трактування її як процесу адаптації до змін в зовнішньому середовищі. Нова концепція стратегії виключає детермінізм (лат. *Determinatus* - визначний, обмежений) у зовнішньому середовищі, а сама стратегія передбачає адаптивну свободу, альтернативність економічного вибору учасників господарської діяльності з врахуванням ситуації, яка постійно змінюється, і створює можливість передбачення майбутніх змін та підготовки до них. В такій концепції стратегії змінюється і сама концепція

розвитку підприємства, яка охоплює усі сторони його розвитку, має комплексний характер. Стратегія розроблюється у формі структурованих планових документів, в яких певним чином пов'язуються потреби зростання одних видів бізнесу підприємства і скорочення інших.

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

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

Ключовими завданнями стратегії за такого підходу є:

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

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

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

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

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

### 1.5. Характеристика підходів до розробки стратегій

Теорія управління відзначає наявність різних концепцій, що домінували на різних етапах розвитку теорії та практики управління. Певна послідовність існує і в розвитку концепцій стратегічного управління.

Дослідження еволюції розвитку концепцій стратегічного менеджменту у різних країнах дає підстави говорити про наявність різних підходів до розробки стратегій та про багатозначність тлумачення складу елементів системи стратегічного управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція розвитку концепцій стратегічного менеджменту

Характеристика підходів до розробки стратегій Назва підходу	Час виникнення	Характеристики методів розробки стратегій	Критичні зауваження
Школа дизайну	1960-ті роки	Процес формування стратегії як процес осмислення намірів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нехтування можливості навчання інструментарію стратегічного управління;</li> <li>• структура розробляється після стратегії (стратегії не розрізняються);</li> <li>• втрата гнучкості реакції на зміни;</li> <li>• відрив процесу мислення від практичної діяльності</li> </ul>
Школа планування	1970-ті роки	Процес формування стратегії як формальний процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Домінуюча ідея контрольованості, стабільності середовища;</li> <li>• спроба прилаштування середовища до своїх потреб формальними інструментами;</li> <li>• нехтування людського фактора;</li> <li>• бюрократизація процедур розробки та реалізації стратегій</li> </ul>
Школа позиціонування	1980-ті роки	Процес формування стратегії як аналітичний процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Орієнтація на переважно кількісні оцінки, розрахунки «ринкових показників»;</li> <li>• звужування підходу щодо розробки стратегій (зосередження на певному сегменті ринку);</li> <li>• визначення стратегії як жорсткого курсу поведінки організації на ринку;</li> <li>• орієнтація на шаблонне поведінки, визначене стандартними висновками щодо реалізації ринкових стратегій</li> </ul>
Школа підприємництва	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес передбачення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зведення стратегії до процесу впровадження поглядів (інтуїції) людини-підприємця;</li> <li>• істотний вплив особистих якостей підприємця на зміст стратегії;</li> <li>• домінування «культури залежності» та підпорядкування їй працівників під час виконання стратегій;</li> <li>• нехтування формальними процедурами розробки та реалізації стратегій</li> </ul>
Когнітивна школа	1990-ті роки	Процес формування стратегії як	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Домінування індивідуального підходу над колективним;</li> <li>• деякий розрив між процесом розробки (усвідомлення,</li> </ul>

		ментальний процес	розуміння) та виконання стратегій; <ul style="list-style-type: none"> <li>• надвисоке значення факторів, що впливають на процес мислення;</li> <li>• залежність змісту стратегій від особистих якостей розробників</li> </ul>
Характеристика підходів до розробки стратегій Назва підходу	Час виникнення	Характеристики методів розробки стратегій	Критичні зауваження
Школа навчання	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Акцент на децентралізоване самонавчання кожного організаційного елемента системи;</li> <li>• провідна ідея: стратегії виникають як результат самонавчання, тому формальні процедури розробки стратегій не потрібні;</li> <li>• стратегічний «дрейф» за подіями;</li> <li>• можливості не отримати стратегії, взагалі або отримати необґрунтовані стратегії;</li> <li>• великі витрати часу, грошей за сумнівних результатів</li> </ul>
Школа влади	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес ведення переговорів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка стратегії не обмежується використанням влади у процесі ведення переговорів;</li> <li>• надвисока роль альянсів, на які орієнтуються вищі рівні управлінської ієрархії;</li> <li>• можливість блокування стратегічних змін окремими зацікавленими групами;</li> <li>• намагання всі (навіть взаємовиключні) ідеї стратегічного розвитку урахувати у стратегії, неможливість досягти критеріїв ефективності</li> </ul>
Школа культури	1990-ті роки	Процес формування стратегії як колективний процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Концептуальна невизначеність, декларативність;</li> <li>• домінування ідей підтримки «статус-кво», спрямованість на інтереси персоналу, визнання опору змінам як свого невід'ємного права;</li> <li>• будь-яка стратегічна перевага тлумачиться як організаційна унікальність;</li> <li>• специфічне використання «теорії ресурсної бази»</li> </ul>
Школа зовнішнього середовища	1990-ті роки	Процес формування стратегії як реактивний процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Імператив зовнішнього середовища під час розробки стратегій;</li> <li>• нехтування інтересів підприємства як організаційної цілісності;</li> <li>• домінування абстрактних, розпливчастих стратегій;</li> <li>• можливості запізнення з реакціями в разі використання складних методів аналізу та прогнозування розвитку середовища</li> </ul>
Школа конфігурації	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес трансформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Орієнтація на ідеальні типи організацій та їх складових без урахування специфічних особливостей підприємств та їх оточення;</li> <li>• переважний тип вибору стратегій: «або-або»;</li> <li>• нехтування складними взаємозв'язками організацій між собою та оточенням;</li> <li>• затеоретизованість моделей розвитку</li> </ul>



## Тема 2. Стратегічний контекст підприємства

- 2.1. Діяльність і розвиток підприємства в стратегічному контексті
- 2.2. Ієрархія стратегій та завдань
- 2.3. Стратегічний набір підприємства
- 2.4. Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства

### 2.1. Діяльність і розвиток підприємства в стратегічному контексті

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

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

Діяльність підприємства в сучасних умовах здійснюється за двома напрямками:

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

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

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

**Стратегічне управління** – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий і інтегральний підходи до діяльності підприємств. Реалізація даної концепції дає можливість встановити цілі розвитку підприємства, порівняти їх з наявним потенціалом (можливості) і привести їх у відповідність за рахунок формування і вирішення набору стратегічних задач. Суть

сучасного *стратегічного менеджменту* полягає в чіткій орієнтації розробленого плану на ринкові потреби й врахування ринку як головного фактора зовнішнього середовища, від якого залежить майбутнє підприємства.

*Завдання стратегічного управління* полягає в забезпеченні такої взаємодії

організації з середовищем, яке б дозволило б їй підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довготривалій перспективі.

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

Таблиця 2.1

### Відмінність між оперативним та стратегічним управлінням

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

В стратегічному контексті управління діяльністю підприємства стосується:

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

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

Добре керовані фірми можуть ставити за стратегічні орієнтири певні межі, яких слабші підприємства не можуть собі дозволити; останні ж мають робити деякі речі, які сильні фірми можуть і не робити (наприклад, формувати стратегічне мислення персоналу, бо в сильних фірмах воно вже є (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Пріоритетизація аспектів діяльності підприємства

Характер дій	Компанія	Бізнес	Система управління
Оперативний		1 Побудова компанії	2 Налагодження корпоративного управління
Стратегічний		3 Розширення бізнесу	4 Розвиток системи управління

Найчастіше між цілями та можливостями росту підприємства, які надає навколишнє середовище, існує певний розрив (інтервал), який у стратегічному управлінні називається *стратегічною прогалиною*.

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

Стратегічна прогалина — це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані (рис. 3.1).

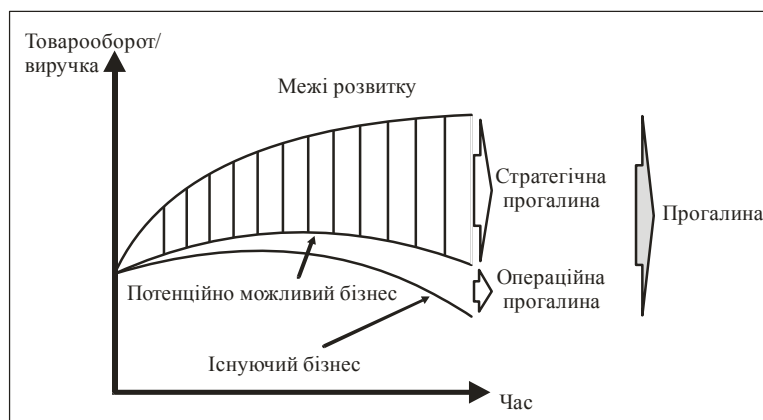


Рис. 2.1 Стратегічна і операційна прогалина

З метою ліквідації стратегічної прогалини здійснюється ретельний аналіз підприємства за наступними ознаками:

- **зовнішні** – це фактори розвитку підприємства, джерела яких закладені в його зовнішньому оточенні. Власне зовнішні фактори, а саме реакція на них підприємства, надають *стратегічності* його розвитку, тобто визначають вибір бізнесу (напрямів бізнесу), яким підприємство буде займатися, і тип його конкурентної поведінки;

- **внутрішні** – це фактори розвитку, джерела яких знаходяться в самому підприємстві. Від них залежить стратегічний потенціал (можливості розвитку підприємства).

Як правило, прогалину компенсують уведенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами. Крім того, специфічні напрямки процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають: пошук нових можливостей зростання; активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів; визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо підвищення (створення) конкурентоспроможності всього підприємства; перерозподіл ресурсів з неперспективних та конкурентоспроможних напрямків діяльності; вибір «розмаху різноманітності» щодо напрямків діяльності та розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту.

Отже, стратегія направлена на *подолання прогалини*, адже тактичні успіхи тієї чи іншої компанії, її здатність вирішити поточну проблему – все це не гарантує довгострокового стійкого розвитку, особливо в умовах швидко змінюваної ринкової кон'юнктури. Керівники найбільш успішних компаній усвідомлюють це і зосереджуються саме на *стратегічних аспектах*.

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

## 2.2. Ієрархія стратегій та завдань

Відповідно до класифікаційних ознак виділяють наступні різновиди стратегій:

базова концепція досягнення конкурентних переваг – *стратегія зниження витрат, диференціації, фокусування* (за М. Портером);

стадія життєвого циклу бізнесу – *стратегія зростання, стабілізації (обмеженого зростання), скорочення*;

відносна сила галузевої позиції організації – *лідерства, претендентства на лідерство, наслідування, новачка*;

за характером поведінки на ринку – *проактивна (спрямовуюча) та реактивна (адаптаційна)*;

ступінь «агресивності» поведінки організації в конкурентній боротьбі – *консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна)*;

за напрямками можливого розвитку фірми – *інтенсивного розвитку, інтеграційного розвитку, диверсифікаційного розвитку;*

рівень прийняття рішень – *корпоративна стратегія (портфельна), ділова (конкурентна), функціональна, операційна.*

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

**Ієрархія стратегій** – це ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства (рис. 3.2).

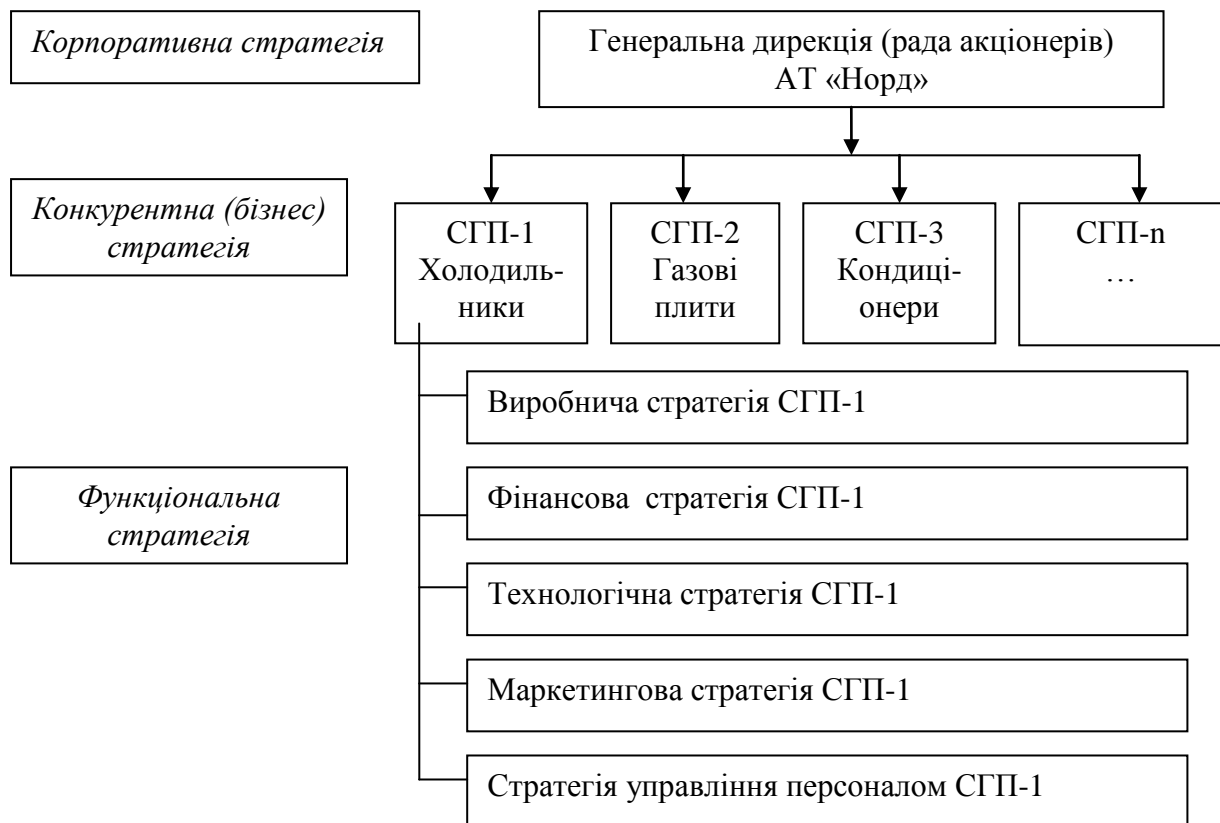


Рис. 2.2. Рівні стратегії підприємства

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

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

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

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

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

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

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



Рис. 2.3. Стратегічна піраміда диверсифікованої компанії

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

Для досягнення успіху стратегії повинні бути погоджені і тісно взаємодіяти одна з одною.

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

Чим вище ієрархічний рівень, тим більше зростає обсяг і комплексність виконуваних функцій, приймаючи на себе відповідальність, частка стратегічних і тактичних рішень і, таким чином, вплив на події на підприємстві і можливість доступу до інформації. Процес розробки стратегій включає численні переговори між рівнями управлінської ієрархії, спрямовані на те, щоб різні цілі, стратегії, програми, бюджети і процедури були погоджені і підкріплювали один одного. Складний і суперечливий процес узгодження стратегічних рішень різних рівнів є важливим моментом стратегічного менеджменту.

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

підприємницький (стратегія формулюється одною сильною особистістю);

адаптивний спосіб дій або навчання за допомогою досвіду (оперативне рішенням існуючих проблем);

плановий спосіб дій (стратегічне управління перебуває як, в активному пошуку нових можливостей, так і в оперативному вирішенні існуючих проблем).

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

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

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

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

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

### **2.3. Стратегічний набір підприємства**

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

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

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



Основними вимогами до стратегічного набору є:

орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;  
ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;

ієрархічний характер, оскільки «стратегічний набір» підприємства складається з таких стратегій:

- загальної для всього підприємства в цілому;
- загальних конкурентних за окремими бізнес-напрямами;
- для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсних (для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного напрямків).
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

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

*Обґрунтований стратегічний набір* — той, що є правильним для даного підприємства і якого можна досягти за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації для забезпечення конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі (рис. 2.4).

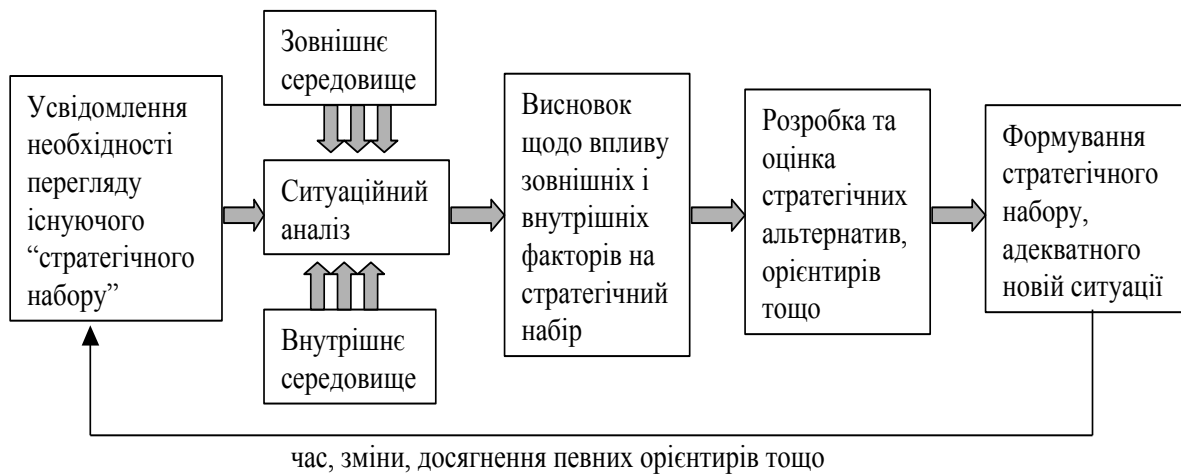


Рис. 2.4. Корегування стратегічного набору підприємства

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

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

У розробці стратегії необхідно, щоб, в першу чергу, в ньому було по-справжньому зацікавлене вище керівництво підприємства. Причому, від рівня його стратегічного мислення, від рівня підготовки в цілому суттєво залежатиме якість і дієвість стратегічного плану. В усіх інших випадках стратегічний план буде формальним.

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

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

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

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

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

Таблиця 2.3

## Розподіл завдань з розробки стратегії

Рівень стратегії	Призначення	Основні завдання кожного рівня
Корпоративна стратегія	Для організації і сфер її діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покращення загальних показників роботи в тих напрямках і галузях, де організація вже діє</li> <li>2. Дії в галузі диверсифікації і інтеграції</li> <li>3. Створення і управління високоефективним господарським портфелем</li> <li>4. Пошук шляхів одержання синергетичного ефекту в рамках господарського портфеля</li> <li>5. Оптимальний розподіл корпоративних ресурсів</li> <li>6. Дії по відношенню до збиткового чи непривабливого бізнесу</li> </ol>
Ділова стратегія	Для кожного окремо виду діяльності організації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг</li> <li>2. Формування механізму реагування на зовнішні зміни</li> <li>3. Інтеграція стратегічних зусиль різних функціональних напрямків</li> </ol>
Функціональна стратегія	Для кожного функціонального напрямку в рамках окремого виду діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підтримка загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності</li> <li>2. Створення управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми</li> <li>3. Інтеграція стратегічних зусиль операційної діяльності</li> </ol>
Операційна стратегія	Для структурних підрозділів в середині функціональних напрямків	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рішення вузькоспеціалізованих питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей функціональних підрозділів</li> <li>2. Підвищення продуктивності праці</li> </ol>

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

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

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

набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

#### **2.4. Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства**

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

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

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

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

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

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

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

### Тема 3. Оцінювання зовнішнього середовища бізнесу

- 3.1. Поняття зовнішнього середовища.
- 3.2. Характеристика чинників макросередовища.
- 3.3. Характеристика чинників мікросередовища.
- 3.4. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища

#### 3.1. Поняття зовнішнього середовища

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

Середовище підприємства поділяють на такі групи елементів-факторів:

✓ Зовнішнє середовище:

макросередовище

мікросередовище

✓ Внутрішнє середовище

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

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

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

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

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

#### Етапи проведення аналізу зовнішнього середовища

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

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

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

- ✓ *Сканування середовища* – процесу збирання уже сформованої інформації (статистичні збірники, наукові статті та інше).
- ✓ *Моніторингу середовища* – постійного регулярного відстеження поточної і нової інформації.
- ✓ *Прогнозування середовища* – створення інформації про майбутній стан підприємства.

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

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

### 3.2. Характеристика чинників макросередовища

Зовнішнє середовище підприємства характеризується наступними особливостями:

- *складністю* (факторів безліч, причому вони перебувають в різних комбінаціях);
- *взаємозв'язком і взаємообумовленістю* факторів (зміна одного із них може викликати лавину змін інших);
- *невизначеністю* (стратегічні рішення приймають в умовах неповноти інформації про зовнішнє середовище: повну здобути неможливо);
- *багатоваріантністю* розвитку середовища (надзвичайно важко спрогнозувати дію його факторів в стратегічному періоді);
- *динамізмом і мінливістю* (зміни в зовнішньому середовищі відбуваються достатньо динамічно, з наростаючою швидкістю).

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

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

Для узагальнення інформації про зовнішнє середовище використовують спеціальну таблицю (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Матриця PEST-аналізу

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

**Елементи-фактори макросередовища, що діагностуються і прогнозуються:**

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

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

**3. Ефективність державного регулювання економіки.** Фактори: а) уміле поєднання механізмів ринкового саморегулювання економіки з важелями її державного регулювання; б) фіскальна політика держави, податкова система, стан

держбюджету, стан державного боргу; в) монетарна (грошово-кредитна) політика держави, регулювання грошової маси в обігу банківською системою, доступність кредитів, резерви і процентні ставки банків, обмінні курси, платіжний баланс країни; г) антиінфляційна політика; д) антициклічна політика; е) зовнішньоекономічна політика держави; є) контроль за дотриманням законів; ж) уміле обмежене застосування адміністративних регуляторів економіки (дозволів, заборон, обмежень, норм).

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

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

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

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

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

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

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

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



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

При аналізі зовнішнього середовища важливо кількісно оцінити вплив кожного фактора за допомогою певної методики (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

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

Соціально-культурні	1. Рівень освіти 2. Соціальні умови життя 3. Рівень культури населення			
---------------------	--	--	--	--

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

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

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

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

### 3.3. Характеристика чинників мікросередовища

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

**Елементи-фактори мікросередовища наступні:**

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

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

### **Конкурентне середовище (галузь, конкуренти).**

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

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

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

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

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

#### *Аналіз галузі.*

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

#### **Етапи аналізу галузі:**

1. Відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які найбільш повно характеризують галузь
2. Визначення конкурентних сил, що діють у галузі і їх впливу на ситуацію, проведення конкурентного аналізу.
3. Виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі.
4. Визначення підприємств, які мають найсильніші і най-слабкіші конкурентні позиції у галузі.
5. Прогнозування найбільш ймовірних кроків стратегічних конкурентів.
6. Визначення ключових факторів успіху підприємства (КФУ) у конкурентній боротьбі.
7. Прийняття остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості галузі, як заключний етап.

Розглянемо названі етапи глибше.

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

- Місце галузі в народному господарстві країни.
- Розмір ринку (річні обсяги виробництва і продаж).
- Динаміка ринку (темпи змін в %).
- Стадія життєвого циклу на якій перебуває ринок (започаткування, піднесення, швидке зростання, зрілість, насичення, застій і старіння, спад).
- Кількість конкурентів і їх питома вага, масштаб конкуренції.
- Кількість покупців (клієнтів) і їх купівельна спроможність.
- Технологічно-інноваційний рівень галузі (наприклад: технологія однорідна, змінюється повільно, зміни в якості тощо).
- Доступність входу в галузь і виходу з неї ( в чому труднощі: стартовий капітал, адміністративні перешкоди, монополістичні ціни т.д.).
- Ступінь диференціації продукції конкурентів.
- Можливість економити на масштабах виробництва.
- Ступінь завантаження виробничих потужностей в галузі.
- Ринки сировини.
- Рівень інвестування галузі.
- Рівень і темпи інновацій.
- Рівень прибутковості галузі (до середнього рівня по економіці країни).

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

Він виконується в такій послідовності:

1. Спочатку визначають основні конкурентні сили у галузі.
2. Пізніше формують загальні основні альтернативні варіанти конкурентних стратегій.

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

**Сили конкуренції у галузі за М.Портером** наступні:

- Конкуренти, які вже надійно закріпились в галузі.
- Потенційні (можливі, нові) конкуренти.
- Загрози з боку товарів-субститутів (замінників).
- Постачальники (продавці).
- Клієнти (покупці, споживачі).

**Інтенсивність конкуренції** в галузі розрізняють за такими видами: привабливо-слабка, помірна, інтенсивна, запекла. Вважається, що конкуренція інтенсивна, якщо дії конкурентів знижують середній прибуток у галузі. Помірна конкуренція має місце тоді, коли більшість підприємств отримують прибуток близький до середнього по галузі. Слабка – більшість підприємств може

отримувати прибуток вище середнього, інвестуючи лише у виробництво. Різкі загострення роблять конкуренцію запеклою.

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

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

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

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

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

Враховуючи названі рушійні сили, розробляються стратегії, які пом'якшили б їх вплив на підприємство, навіть проводили б зворотний вплив підприємства на конкурентні сили, забезпечували його перевагу в конкурентній боротьбі.

На **четвертому етапі** групують всі підприємства за конкурентною позицією в галузі, визначають найсильніших і найслабших, тобто складають карту

стратегічних груп. Досвід засвідчує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди насправді є конкурентами, а справжня конкурентна боротьба ведеться між підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи.

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

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

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

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

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

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

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

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

- Наявність потенціалу росту галузі.
- Стабільність попиту.

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

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

### **Оцінка впливу на підприємство покупців.**

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

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

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

### **Вимоги до сегментації:**

**Критерії сегментації ринків *споживчих* товарів:**

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

**Критерії сегментації ринків *промислових* товарів:**

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

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

- Диференційований маркетинг – виробництво кількох версій продукту, кожна з яких націлена на конкретний ринко-вий сегмент.
- Недиференційований маркетинг – масове виробництво одного продукту (сегментація ігнорується).

– Концентрований маркетинг – спеціалізація на виробництві високоякісних дорогих продуктів для одного ринкового сегменту.

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

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

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

#### **Оцінка впливу на підприємство зовнішніх партнерів.**

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

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

Таких ситуацій, коли важко узгодити інтереси чисельних партнерів виникає безліч, а тому постає питання про градацію інтересів, встановлення пріоритетів. З цією метою партнерів поділяють на групи, залежно від рівня їх зацікавленості у розвитку підприємства та можливостей впливу на нього. І для кожної з таких груп визначають найприйнятніший стиль взаємовідносин. Йдеться про **розробку карти стейкхолдерів** (табл. 3.4).



Таблиця 3.4.

## Карта стейкхолдерів підприємства

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

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

## Аналіз впливу постачальників

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

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

Найбільш загальні **критерії оцінки** впливу постачальників наступні:

- Техніко-технологічний рівень продукції.
- Сприятливе поєднання параметрів ціна-якість.
- Зручність і дешевизна поставок (географія).
- Висока конкурентостійкість постачальника.
- Низька ймовірність тиску, погіршення умов, обсягів і якості поставок.
- Характеристика особливостей продукції, що поставляється (ліквідність, універсальність, дефіцитність, замінність тощо).
- Можливість вдосконалення продукції, що поставляється, відповідно до стратегічних змін підприємства.
- Оцінка рівня конкуренції за ресурсами (кількість підприємств, що використовуватимуть аналогічні види ресурсів).
- Відсутність значної залежності від постачальника (розміщення замовлень у кількох поставників, оцінка мобільності переходу на інші ресурси).
- Можливості використання ресурсів-замінників і наявність підприємств, що зможуть їх виробляти.
- Оцінка вартості витрат на можливу зміну постачальника.
- Оцінка можливості інтеграції з постачальниками по окремих видах продукції.

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

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

Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу проводиться за аналогічною методикою (табл. 3.5). Ця методика дозволяє виявити порівняти вплив груп факторів, оцінити в цілому ступінь впливу, визначити загрози та можливості підприємства з найвпливовіших факторів даного середовища.

Таблиця 3.5

### Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу

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

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

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

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

3 бали — сильний вплив; 2 бали — помірний вплив; 1 бал — слабкі впливи; 0 балів — відсутність впливу.

### 3.4. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища

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

Для оцінювання *можливостей* використовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 3.6):

Таблиця 3.6.

#### Матриця можливостей

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

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

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

8,6,9 - не заслуговують на увагу.

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

Аналогічно позиціонують і *загрози* (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

#### Матриця загроз

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

Загрози, що потрапили на поля:

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

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

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

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

## **Тема 4. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства**

- 4.1. Сутність та структура стратегічного потенціалу підприємства
- 4.2. Методи діагностики стратегічного потенціалу підприємства
- 4.3. Функціональний аналіз внутрішнього середовища підприємства
- 4.4. SWOT-аналіз підприємства

### **4.1. Сутність та структура стратегічного потенціалу підприємства**

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

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

При дослідженні формування стратегічного потенціалу підприємства необхідно виходити з того, що його структура являє собою визначену взаємозалежну сукупність його локальних потенціалів, тобто потенціалів кожного виду ресурсів, які забезпечують максимально ефективну реалізацію довгострокових цілей і стратегічних напрямів розвитку підприємства. Зокрема, можна виділити такі види локальних потенціалів, поєднання яких формують структуру стратегічного потенціалу туристичного підприємства (рис. 4.1).

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

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

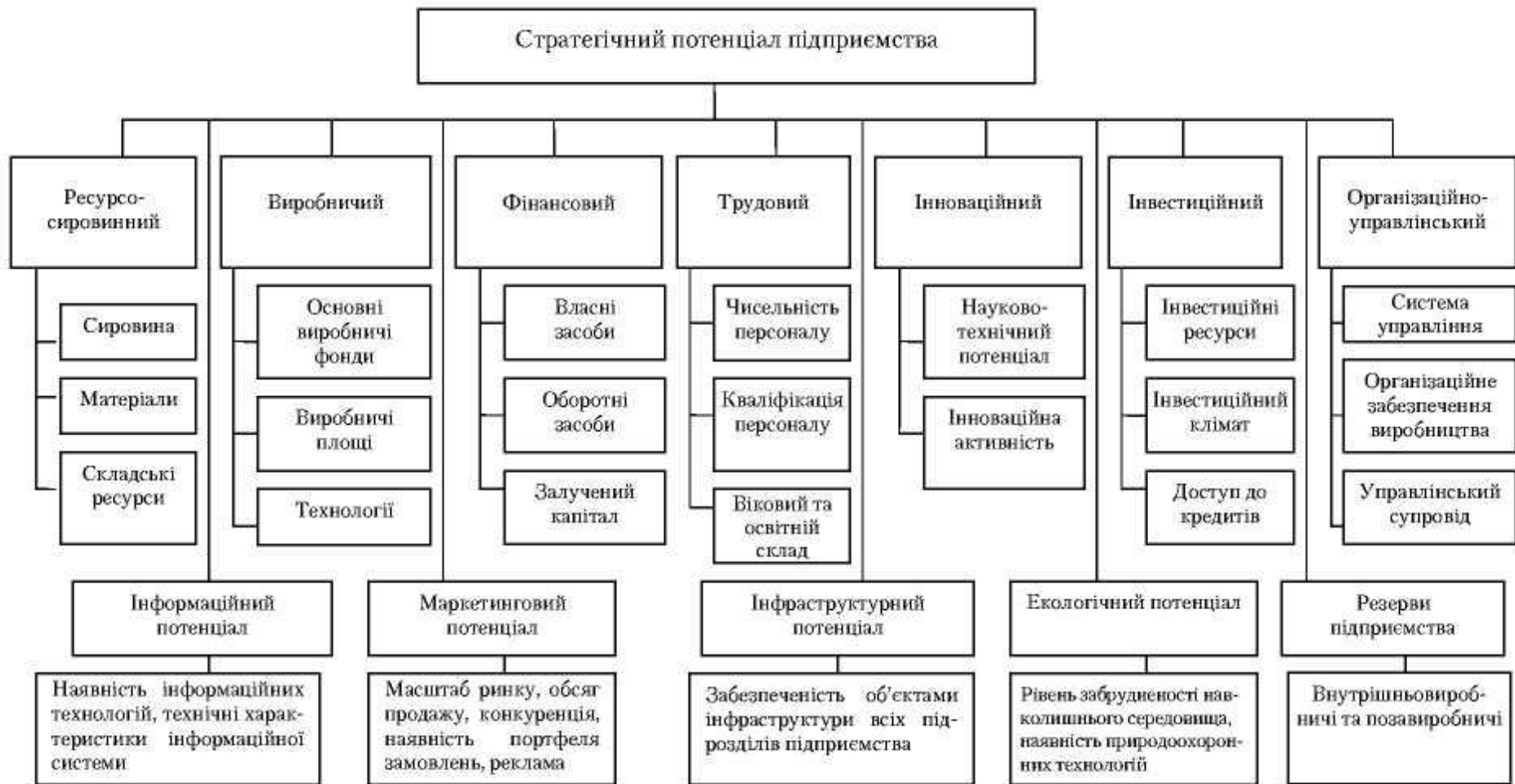


Рис. 4.1. Складові стратегічного потенціалу підприємства

## 4.2. Методи діагностики стратегічного потенціалу підприємства

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

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

Розрізняють такі **способи системного аналізу** підприємства:

1. Цільовий аналіз – системний аналіз з точки зору цілей підприємства за допомогою побудованого „дерева цілей”.
2. Функціональний аналіз – системний аналіз з точки зору виконуваних робіт, заходів, функцій за допомогою „дерева робіт (функцій)”.
3. Функціонально-цільовий аналіз – системний аналіз одночасно як завдань (цілей) так і заходів (функцій) по їх виконанню (досягненню) за допомогою побудованого змішаного графіка.
4. Проблемний аналіз – системний аналіз з точки зору основних проблем, кожна з яких аналізується і подається в такому порядку: проблема → цілі її розв’язання → функції, заходи, яких слід вжити для розв’язання проблеми даного порядку і одночасно для розв’язання проблеми вищого (пріоритетного) порядку на „дереві проблем”.

Об’єднує ці способи вміле використання методології стратегічного аналізу.

**Стратегічний аналіз підприємства** — багаторівневе дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу, їх взаємодії, для визначення

стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія розвитку підприємства, розробляється стратегічний план.

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

Об'єктом стратегічного аналізу підприємства виступає організація як комплексна управлінська система, яка включає сукупність інтегрованих керуючих і керованих функціональних підсистем напрямів і форм діяльності. Стратегічний аналіз дозволяє створити систему основних індикаторів довгострокового розвитку організації, відповідно до яких розробляються складові економічної безпеки.

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

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

Таблиця 4.1

#### Методи стратегічного економічного аналізу

Групи методів стратегічного економічного аналізу	Аналітичні інструменти та способи стратегічного економічного аналізу
<b>Традиційні (статистичні)</b>	
Стандартні методи	Статистичне спостереження, абсолютні та відносні величини, середні величини, ряди динаміки, балансовий, групування, графічний, порівняння
Методи детермінованого факторного аналізу	Індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференційний, логарифмування
<b>Економіко -математичні</b>	
Методи елементарної математики	Арифметичні, алгебричні
Класичний математичний аналіз	Диференціальне, інтегральне та варіаційне обчислення
Математична статистика	Для одномірних та багатомірних алгебричних сукупностей
Економетрика	Виробничі функції, «витрати-випуск»

Групи методів стратегічного економічного аналізу	Аналітичні інструменти та способи стратегічного економічного аналізу		
Математичне програмування	Лінійне, блочне, нелінійне (цілочисельне, квадратичне, параметричне), динамічне		
Дослідження операцій	Управління запасами, теорія ігор, теорія розкладу, сітьове планування та управління, теорія масового обслуговування		
Економічна кібернетика	Системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри		
Математична теорія оптимальних процесів	Максимум Понтрягіна для управління техніко-економічними процесами, максимум Понтрягіна для управління ресурсами		
Евристичні методи	Метод експертних оцінок, мозкового штурму		
<b>Спеціальні методи</b>			
SWOT	PEST	SNW	Портфельний
Сценарний	Порівняльний	Аналіз моделі Дюпон	R-аналіз

### 4.3. Системний функціональний аналіз внутрішнього середовища підприємства

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

Складові функціонального аналізу внутрішнього середовища підприємства:

#### 1. Загальна характеристика організації.

Загальна характеристика об'єкта дослідження охоплює ряд питань (табл. 5.2).:

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

#### 2. Місія, цілі, базова стратегія.

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

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



реалізації стратегічного плану).

Таблиця 4.2

Загальна характеристика організації

Предмет діагностики	Питання діагностики
Діяльність	Тип (галузь), мета діяльності; основні функції, продукція, послуги; національний або міжнародний рівні; різні характеристики складності продукції і технологічних процесів
Історія	Коли і як саме заснована; особливості розвитку; основні події (придбання, поглинання, технологічні досягнення, вплив війн або криз)
Значення	Обсяг діяльності; обсяг і структура ресурсів; становище в країні, галузі, регіоні, серед місцевої громадськості, на міжнародній арені
Володіння майном	Тип (приватне, державне, кооперативне); юридична форма володіння
Вплив	Основні власники; центри контролю, роль ради директорів; соціальний і політичний вплив, групи забезпечення впливу
Місцезнаходження	Адреса; кількість і розміри підрозділів; відстань між місцями розташування підрозділів, засоби зв'язку

**3. Фінанси.** Діагностування фінансової сфери є основою будь-якого дослідження управлінської діяльності, оскільки можливості та результати фінансової діяльності відображають можливості й результати комерційної організації. Фінансова оцінка повинна бути зосереджена на аналізі фінансових звітів клієнта за попередні 3-5 років, що дає можливість оцінити тенденції платоспроможності, фінансової активності, продуктивності організації. Дані, одержані в результаті фінансового оцінювання, використовуються як орієнтовні для подальших досліджень і вжиття коригувальних заходів в інших сферах. Основні напрями, на які необхідно звернути увагу, при діагностуванні сфери фінансів:

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

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

Таблиця 4.3

### Фінанси організації

Предмет діагностики	Питання діагностики
Управління фінансовою діяльністю Баланс (ф. № 1)	Стратегія та політика; документація з обліку та звіти (наявність, своєчасність, якість); персонал (чисельність і кваліфікація працівників); місце в організаційній структурі; взаємовідносини з банками, страховими компаніями Експрес аналіз; горизонтальний і вертикальний аналіз; аналіз фінансового стану із застосуванням коефіцієнтів; оцінка структури ресурсів, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, оцінювання й прогнозування змін економічних ресурсів та їх джерел
Звіт про фінансові результати (ф. № 2)	Аналіз структури доходів і витрат, прибутковості, ділової активності
Звіт про рух грошових коштів (ф. № 3)	Аналіз грошових потоків від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності
Звіт про власний капітал (ф. № 4)	Аналіз структури капіталу
Примітки до річної фінансової звітності (ф.№5)	Різні напрями деталізованого аналізу фінансового стану, виявлення причин змін
Фінансове планування та прогнозування	Використовувані системи, методи та інформаційні технології; оцінка результатів прогнозування
Звіти аудиторів, аналітиків	Наявність та якість звітів; висновки та зауваження аудиторів; висновки та рекомендації аналітиків

**4. Маркетинг.** Слід коротко розглянути складові елементи системи збуту: організацію збуту, засоби реклами, розміщення та обіг запасів продукції, складування і транспортування продукції тощо (табл. 5.4).

Таблиця 4.4

### Маркетинг організації

Предмет діагностики	Питання діагностики
Управління системою збуту	Застосовувані концепції і стратегія; персонал (чисельність і кваліфікація працівників); місце в організаційній структурі
Ринки (місцеві та міжнародні)	Розміри, тенденції розвитку; власна частка ринку; конкуренти (чисельність, вплив, стратегія); дослідження можливостей ринку; обсяг замовлень
База для діяльності клієнта	Розміри та структура; основні клієнти, споживачі
Ціноутворення	Стратегія й тактика
Збут	Канали розповсюдження продукції; організація збуту; мережа торгових агентів (розміри, рівень компетентності агентів, стимулювання); надійність поставок; запаси продукції (обсяг, місцезнаходження, обіг); витрати на збут (обсяг, тенденції)
Обслуговування, яке забезпечується клієнту	Обслуговування після продажу; технічне обслуговування (інформація, навчання, розрахунки системних показників, консультації та інші послуги)
Реклама	Роль реклами, вартість; види та методи реклами; вплив реклами на ефективність маркетингової діяльності

5. **Виробництво.** Фактично при діагностуванні виробничої діяльності, треба зосередити свою увагу на таких напрямках (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

### Виробнича діяльність

Предмет діагностики	Питання діагностики
Управління виробництвом	Принципи управління; виробнича стратегія; виробничий персонал; місце в організаційній структурі
Виробничі підрозділи	Кількість, місцезнаходження; спеціалізація; зв'язки
Виробничі потужності	Типи, кількість; термін використання, стан, простої; вільні, резервні, дефіцит виробничих потужностей; придатність
Застосовувана технологія	Тип технології; рівень технічної та технологічної складності (рівень автоматизації, точність, продуктивність та інші характеристики); обслуговування (система, рівень)
Земельні ділянки й будівлі	Володіння або оренда; місце знаходження, транспортні магістралі; термін використання, стан; придатність; експлуатаційні витрати
Організація виробництва	Потоки матеріалів і продукції (схеми технологічних процесів); виконувана робота (обсяг, місце, контроль); оброблення матеріалів; нові форми організації
Функції контролю та підтримки	Планування, складання календарного плану, координація, звітність; оперативний контроль (система, рівень); аналіз використання робочого часу, аналіз вартості; можливості персоналу (інженерно-технічних працівників)
Управління якістю	Застосовувана система забезпечення якості; досягнутий рівень; нові тенденції
Постачання	Організація; процедури, обмеження; основні постачальники, надійність поставок; субпідрядники
Працівники, зайняті в сфері виробництва	Категорії; кваліфікація, досвід; оплата праці, стимулювання; персонал служби нагляду та контролю
Забезпечення безпеки	Нещасні випадки; профілактичні заходи
Продуктивність виробництва	Прямі витрати на виробництво основної продукції; продуктивність праці; збитки (внаслідок простоїв, непродуктивні витрати матеріалів і енергії, дрібні крадіжки)

### 6. Інноваційна діяльність.

Основні напрями діагностування інноваційної діяльності підприємства (табл. 5.6): управління розвитком і дослідженням організації; інноваційна політика організації; інноваційний потенціал організації; використання наукових досліджень.

**Інноваційна діяльність**

<b>Предмет діагностики</b>	<b>Питання діагностики</b>
Управління	Стратегія й політика; виконання планів; структура; місце в організаційній структурі; індивідуальні характеристики
Персонал	Чисельність працівників; кваліфікація, досвід; досягнення; стимулювання
Можливості для нововведень	Проектування зразків продукції, перелік нових проектів; лабораторії; майстерні для виготовлення експериментальних зразків; обладнання для випробувань, пробна експлуатація; інформаційне і бібліотечне обслуговування
Співробітництво	Типи договорів; партнери; ліцензійні угоди та інші подібні угоди
Використання	Результати використання; вплив на підприємницьку діяльність; особливі переваги

**7. Трудові ресурси.** Політика трудових ресурсів діагностується щодо впливу на діяльність і перспективи розвитку організації критеріїв відбору, найму, підвищення кваліфікації, стимулювання та оплати праці працівників (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

**Трудові ресурси**

<b>Предмет діагностики</b>	<b>Питання діагностики</b>
Управління трудовими ресурсами	Принципи й політика; планування трудових ресурсів; підбір персоналу відділу управління персоналом; місце в організаційній структурі
Структура персоналу	Дані про вік і стать; кваліфікація, майстерність (згідно з категоріями); робітники з національних меншин, іноземні робітники; умови наймання на постійну, тимчасову або сезонну роботу; плинність робочої сили; прогули
Комплектування та відбір	Практичні способи комплектування персоналу та відбору майбутніх працівників
Навчання та підвищення кваліфікації	Перспективи службового просування; організація; методи та технічні засоби; чергування робіт; оцінювання персоналу
Оплата й стимулювання праці	Система оплати праці; рівні й диференціація оплати праці; оплата за результатами праці; участь у розподілі прибутків та інші подібні схеми; вигоди для суспільства; нематеріальні стимули
Міжрівневі комунікації	Характерні особливості, практичне використання комунікацій; вплив на управління та продуктивність

**8. Система управління.** Особливу увагу слід звернути на особисті дані та стиль керівництва, які характеризують основних керівників, а також на різні показники, які характеризують організаційну культуру(табл. 4.8).

### Система управління організацією

Предмет діагностики	Питання діагностики
Керівники	Основні керівники (професійні і особисті дані, відношення до змін, стимули)
Структура організації	Особливості структури організації, історія її формування; відділення, підрозділи (спеціалізація, роль, відносне значення); відносини між керівниками ланки адміністративного управління та функціональних підрозділів; централізація та децентралізація
Прийняття рішень	Принципи, стиль, метод прийняття основних рішень
Координація	Методи, межі координації; координація в основних функціональних підрозділах
Зв'язок	Мережі й канали зв'язку (офіційні і неофіційні); засоби, обладнання, технології
Внутрішні системи інформаційного забезпечення, планування та контролю	Застосовувані системи, вплив цих систем; інформаційна система для управління; плани господарської і виробничої діяльності; контроль виконання плану ділової активності та контроль витрат; складання звітів, аналіз звітів і фінансових документів
Сучасні методи	Політика, ефективність; переважні методи; використання комп'ютерних засобів; технічні засоби зв'язку та інші технічні засоби
Організаційна культура	Цінності й традиції; звички та ритуали; переважний стиль керівництва; міра участі працівників в управлінні
Використання послуг спеціалістів з інших організацій	Принципи використання та їхня роль; досвід роботи з консультантами з питань управління; тренінгові компанії

**9. Загальна ефективність організації.** Діагностування загальної ефективності діяльності організації проводиться з метою визначення можливих і необхідних напрямів удосконалення діяльності (табл. 4.9):

Таблиця 4.9

### Показники ефективності діяльності

Предмет діагностики	Питання діагностики
Показники ефективності	Зростання обсягу діяльності, продуктивність, прибутковість, рух ліквідності, прибутки від капіталовкладень, ринкова вартість акцій, забезпеченість трудової зайнятості
Конкуренція	Переваги внаслідок виділення спеціальних ресурсів, досягнень і реалізації можливостей
Місце в галузі	Досягнуте місце в галузі (провідне або інше) та репутація серед споживачів і громадськості
Тенденції	Фактори та обставини, які можуть справляти вплив (позитивний або негативний) на ефективність діяльності в майбутньому
Оцінка ефективності	Практичні методи оцінки та результати оцінки (частота і повнота аналізу, зроблені висновки)
Підвищення ефективності	Програма підвищення ефективності; використовувані методи і засоби; одержані результати

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

#### 4.4. SWOT-аналіз підприємства

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

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

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

Для побудови матриці SWOT-аналізу необхідно провести такі етапи.

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

На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

#### Оцінка впливу факторів на діяльність організації

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

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

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

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

4. Оцінити внутрішнє середовище підприємства. Для цього використовують SNW-підхід. Для кожного фактора приводиться експертне оцінювання його

вагомості. Вважається а доцільне при сильному впливі на організацію такому фактора надавати значення «S», при помірному — «N», слабкому — «W».

6. Побудова матриці SWOT-аналізу. (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

### Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
		1 2		1 2	
Внутрішнє					
Сильні сторони 1 2	Оцінка в балах	Поле «СiМ» (Сила і Можливості)		Поле «СiЗ» (Сила і Загрози)	
Слабкі сторони 1 2		Поле «СлiМ» (Слабкість і Можливості)		Поле «СлiЗ» (Слабкість і Загрози)	

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

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

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

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

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ ТОРГІВЕЛЬНИХ ТА БІРЖОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### Тема 5. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства

- 5.1. Поняття диверсифікації діяльності підприємства.
- 5.2. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства.
- 5.3. Варіанти і критерії диверсифікації.
- 5.4. Поняття і сутність корпоративної стратегії.
- 5.5. Різновиди корпоративної стратегії.
- 5.6. Портфельна стратегія і портфельний аналіз.

#### 5.1. Поняття диверсифікації діяльності підприємства

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

Аналогічно у другій половині ХХ ст. втрачає домінуюче значення і друга гіпотеза мікроекономіки, за якою ціна є єдиним критерієм поведінки покупця. Досвід почав засвідчувати, що покупки здійснюються швидше під впливом *іміджу товару* (послуги). До того ж підприємства помітили, що перевагами і смаками споживачів можна управляти, що при допомозі грамотної реклами і умілого просування товару створюються нові потреби. В результаті ще однією важливою конкурентною стратегією стала *диференціація ринку* або диференціація іміджу товару.

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

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

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



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

Якщо вектор росту спрямований на розвиток *ринку*, то йдеться про формування попиту на нові товари підприємства і вибирається напрямок діяльності підприємства – розвиток *маркетингу*. Якщо ж вектор росту вказує на розвиток *товару*, то йдеться про створення нового товару і вибирається напрямок – зміна *технологій*. Якщо ж вектор росту спрямований *одночасно* і на оновлення ринку, і на оновлення товару, тобто вибирається стратегія *диверсифікації*, то загальний напрямок простежується *слабкіше* ніж у попередніх двох випадках, оскільки одночасно вдосконалюються і маркетингова діяльність і технологія виробництва.

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

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

Диверсифікація може торкатися таких аспектів:

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

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

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

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

*Підприємство розглядає можливість диверсифікації в таких ситуаціях:*

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

*Диверсифікацію застосовують для того, щоб:*

- ◆ досягти збільшення фінансової синергії;

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

Основними *сценаріями диверсифікованого розвитку підприємства є:*

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

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

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

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

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

## **5.2. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства**

*Стратегія диверсифікованого розвитку* реалізується у тому випадку, коли фірма-□коли виникає спрощення виходу на світовий ринок (за рахунок диверсифікації);

и не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в даній галузі.

Основні економічні фактори, що обумовлюють вибір даної стратегії, наступні:

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

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

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

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

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

-□при кращому використанні кадрового потенціалу.

Існують такі *основні види стратегії диверсифікації діяльності:*

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

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

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

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

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

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

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

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

### 5.3. Варіанти і критерії диверсифікації

Диверсифікація стосується *портфельної стратегії*, суттю якої є формування набору основних напрямків видів діяльності підприємства (конкурентна стратегія, як відомо, шукає способи успішної діяльності в кожному із цих напрямків і видів діяльності).

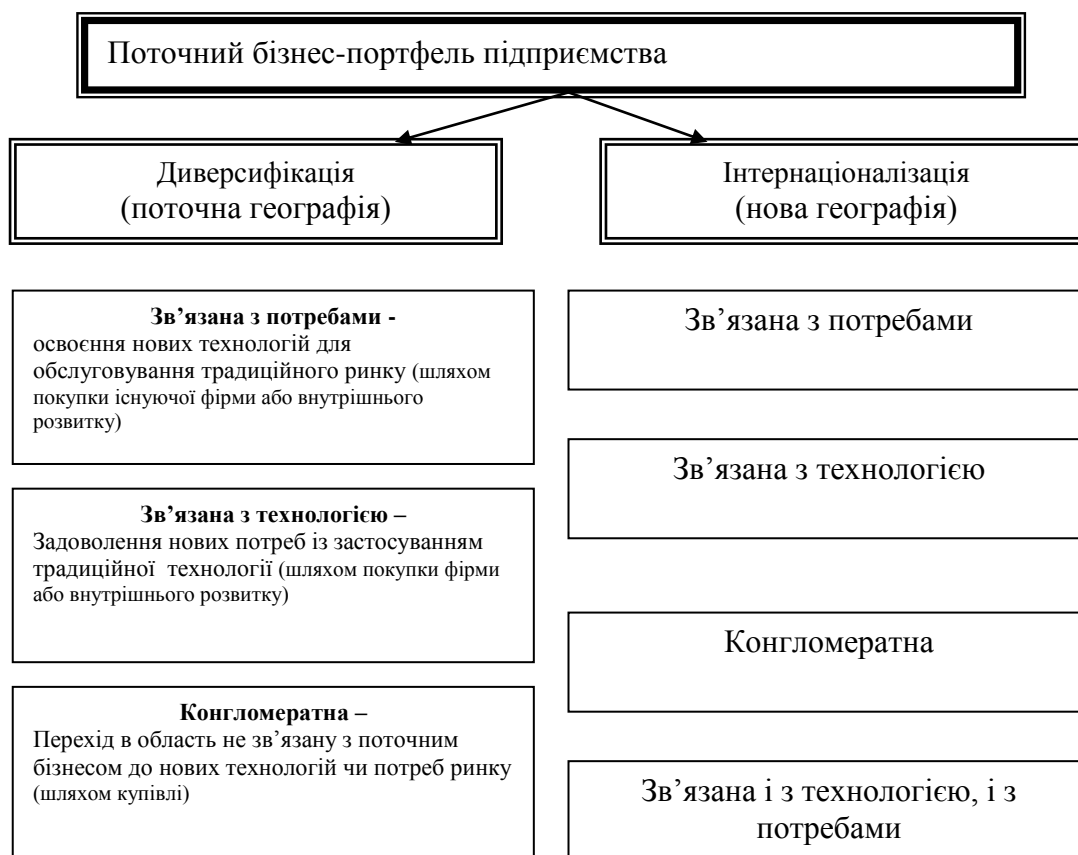
Диверсифікація може відбуватися за наступними *варіантами*:

❖ *Перший* – коли диверсифікація зв'язана з **потребами споживачів**. Вона являє собою освоєння нової для підприємства технології з метою продовжити обслуговування традиційного ринку. Такий варіант розвитку диверсифікації може здійснюватись або ж шляхом купівлі уже існуючої фірми з новою технологією, або ж створення нового виробництва, спираючись на внутрішні джерела.

❖ Другий шлях – власний розвиток нової для підприємства технології – вкрай важкий і складний. Нерідко, запровадивши продукцію з новою технологією, підприємство втрачало лідерство у галузі.

❖ *Третій* варіант диверсифікації - перехід в область, не пов'язану з поточним бізнесом підприємства, до нових технологій чи потреб ринку. Таку диверсифікацію називають ще **конгломератною** диверсифікацією. Вона здійснюється, як правило, шляхом придбання фірми. Тобто створюється новий конгломерат, який об'єднує підприємства багатьох галузей, які не пов'язані між собою технологічним ланцюгом. Ці підприємства діють як самостійні і лише фінансово та адміністративно залежать від головного офісу конгломерату.

Модифікацію (розширення) бізнес-портфеля підприємства можна зобразити наступним чином (рис. 5.1)



**Рис. 5.1. Способи модифікації бізнес-портфеля підприємства**

*Другий* варіант диверсифікації зв'язаний з **технологією** і полягає у застосуванні традиційної технології підприємства для задоволення нових потреб. Приклад – поширення електроніки у машинобудуванні. Здійснюється або шляхом

#### **Критерії диверсифікації**

Приймаючи рішення про диверсифікацію підприємства, вибираючи певні її варіанти, менеджери і власники переймаються бажанням досягти або синергізму, або ж гнучкості.

Прихильники **критерію синергізму** вибирають диверсифікацію, зв'язану або з новими потребами, або ж з новими технологіями. Названі варіанти диверсифікації менше ніж конгломератна диверсифікація відхиляються від звичайної діяльності

підприємства, від її внутрішніх можливостей, а, отже, здатні повніше використати ефект синергізму. Відповідно таку диверсифікацію називають синергетичною.

Прихильники *критерію гнучкості* підприємства вибирають конгломератну диверсифікацію, вважаючи, що конгломерат володіє вищою конкурентною стійкістю завдяки гнучкості.

Альтернативою диверсифікації є *інтернаціоналізація*, тобто розширення бізнесу за рамки поточної географії.

#### **5.4.Поняття і сутність корпоративної стратегії**

**Корпоративна** або **загальна стратегія** підприємства визначає загальний *напрямок* його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

- сформувані (вибрати) власне головний напрямок діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);
- визначити (встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;
- визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.

В *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).

Будь-який власник і керівник будують свою діяльність, сподіваючись на успіх. У свою чергу, успіх асоціюється з успіхом підприємства, що потребує додаткових зусиль для вдосконалення всіх підсистем підприємства. Загальна стратегія має враховувати не лише бажання, а й можливості розвитку, які впливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ. Базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних загальних стратегій є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та окремих його підсистем (рис. 5.2).

Забезпечувальні продуктово-товарні, ресурсні та функціональні стратегії (складові стратегічного набору) надають системних характеристик стратегічній діяльності підприємства, спрямованої на досягнення стратегічних орієнтирів, які сформульовані в загальних стратегіях. Якщо неможливо розробити та здійснити забезпечувальні стратегії, потрібно переглянути загальні стратегії, тобто перейти, наприклад, від стратегій зростання до стратегій стабілізації й навіть до скорочення або ліквідації. Ці загальні стратегії також обґрунтовуються та виконуються за допомогою стратегічних наборів певного змісту, що запобігає неконтрольованим кризовим явищам на підприємстві та можливих збитків.

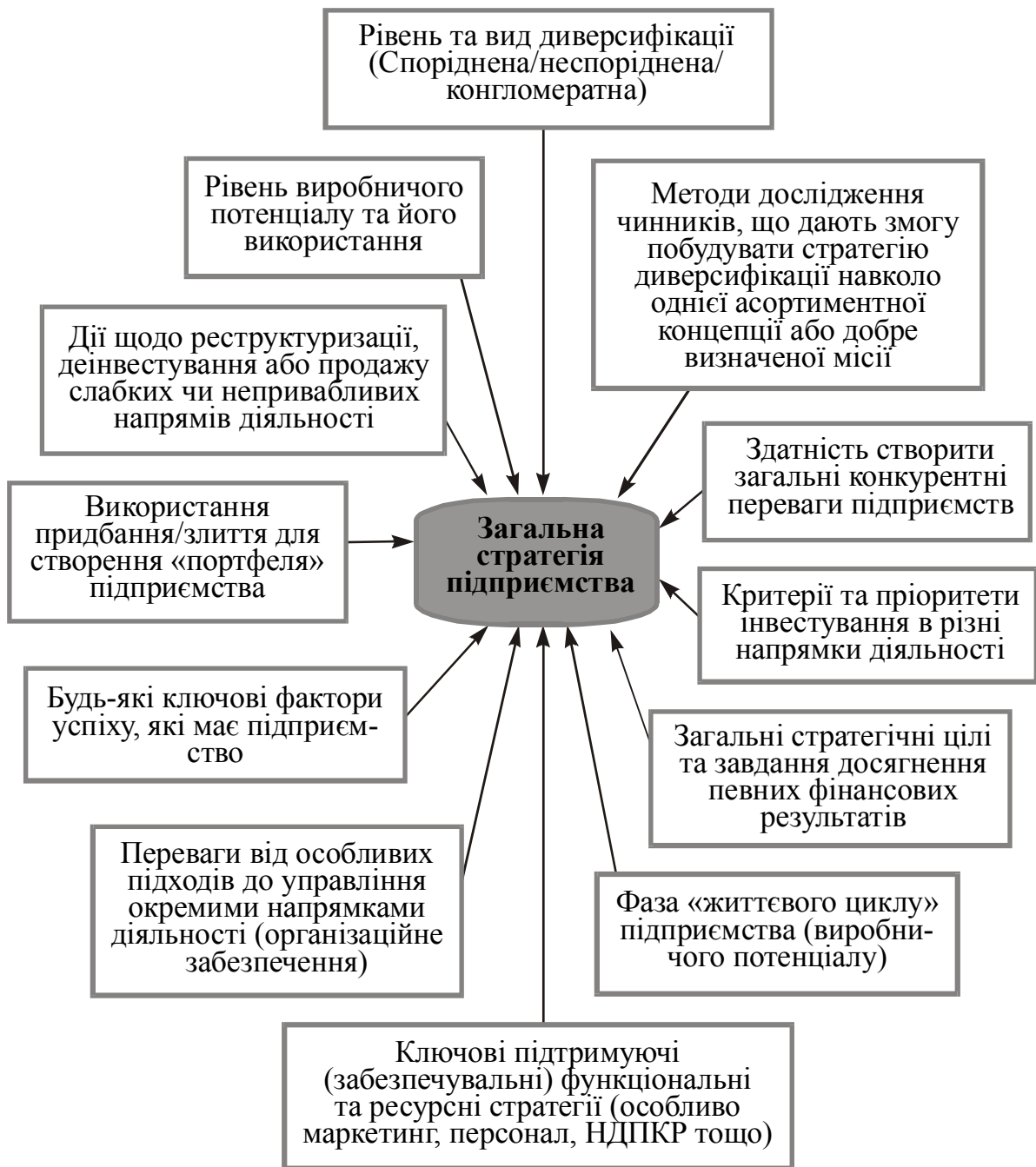


Рис. 5.2. Основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства

### 5.5.Різновиди корпоративної стратегії

Корпоративна стратегія в однобізнесовому підприємстві (як і стратегія кожної СОБ у мультибізнесовому) набирає одного з наступних типів *базових стратегій*:

- стратегія зростання (розвитку);
- стратегія стабілізації (обмеженого зростання);
- стратегія виживання (скорочення);
- стратегія побудована на комбінаціях перерахованих стратегій (в мультибізнесовому підприємстві).

**Стратегія зростання** (розвитку) обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство чи його стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Така стратегія найбільш ефективна в галузях, що динамічно розвиваються із швидкозмінною технологією, коли продукція підприємства чи СОБ знаходиться на стадіях виходу на ринок або розвитку у життєвому циклі товару.

**Способи здійснення стратегії зростання:**

- поглинання конкуруючих (і не тільки) фірм через придбання контрольного пакету акцій;
- злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах в од-не підприємство;
- створення спільного підприємства (СП) – об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проекту.

**Стратегія стабілізації** (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж і отримуваних прибутків і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду.

Дану стратегію в якості базової корпоративної застосовують підприємства, що знаходяться в галузях зі стабільною технологією, випускають товари, що перебувають на стадії зрілості ЖЦТ, а власники та менеджери в цілому задоволені станом свого підприємства. Обмежене зростання викликається лише інфляцією.

**Стратегія виживання** (скорочення) використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають в стадії насичення і спаду ЖЦТ і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації.

До цієї стратегії вдаються, отже, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства набирають стійкої тенденції до погіршення, коли саме існування підприємства (СОБ) перебуває під загрозою з різних причин.

**Способами реалізації** стратегії виживання (скорочення) є застосування наступних стратегій нижчого порядку:

- *стратегії розвороту* – коли підприємство (СОБ) працює неефективно, але ще не досягло критичної точки, ще не все втрачено. Полягає така стратегія у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо;
- *стратегія відокремлення* – коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають;

- *стратегія ліквідації* – коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки – банкрутства – вони ліквідуються, а активи продаються.

### 5.6. Портфельна стратегія і портфельний аналіз

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

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

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

За Ансоффом портфельна стратегія включає в себе чотири компоненти:

I. Перший компонент – географічний вектор росту,

який визначає напрямки і масштаби майбутньої сфери діяльності підприємства:

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

**Мета портфельного аналізу:**

- Оцінка товарно-ринкових можливостей кожної СОБ і вибір для кожної основних напрямків діяльності;
- Вибір відповідно привабливих СЗГ для кожної СОБ;
- Встановлення взаємозв'язків між видами діяльності СОБ;
- Ефективний розподіл між СОБ ресурсів (інвестицій);
- Встановлення корпоративних цілей і критеріїв синергізму та критеріїв входу у галузь/виходу з неї;
- Визначення критичних факторів успіху та економічних перспектив;
- Скрупульозна оцінка можливостей підприємства за рамками її теперішньої діяльності і прийняття остаточного рішення про зміну границь свого портфеля шляхом: а) диверсифікації; б) інтернаціоналізації; б) того і другого разом.

## Тема 6. Альтернативність у стратегічному виборі

6.1. Поняття стратегічних альтернатив

6.2. Методичні підходи щодо формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства

6.3. Стратегічні альтернативи підприємства

### 6.1. 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 знаходять своє втілення 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 розробки 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 і утворюють стратегічні альтернативи його діяльності в майбутньому.

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

*Загальний алгоритм методики вироблення стратегії підприємства* такий:

1. Здійснюється діагностика і 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 в процесі стратегічного аналізу (він здійснюється на основі або матричних методів, або методів комплексного стратегічного аналізу) оцінюють привабливість портфелю 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 і узгоджуються стратегічні альтернативи з цілями підприємства і обирається стратегія його розвитку.

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

1) розмір підприємства;

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 і 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, дану 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 обирається 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. В цілях відображено те, до чого прагне підприємство. І якщо, приміром, цілі не допускають інтенсивного зростання, то така стратегія, зрозуміло, і не буде обрана, незважаючи на всі наявні для цього передумови;

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

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 ЖЦ товару і підприємства. Без врахування стадії життєвого циклу підприємства і товару обійтись аж ніяк не можна. Скажімо, не можна обрати 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 обирати стратегії 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 обрана стратегія буде містити чималу долю ризику. Або особиста антипатія до конкурента може зіграти вирішальну роль у обранні стратегії поглинання його підприємства, хоч можливо особливої потреби у цьому не було;

13) кваліфікація і якісний склад персоналу. Без кваліфікованого персоналу не можна обирати 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 в якійсь мірі 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) фактор 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, остільки багатоваріантність вибору стає необхідністю і важливим його чинником;

18) усвідомлення і 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 даний 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 нею 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 в області НДПКР; 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 неможливо, 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 відносяться:

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

3) потенційні навички і можливості підприємства (реалізація обраних стратегій вимагає, у більшості випадків, більше навичок і можливостей, чим володіє 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 неможливо 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 чисельність 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;
- 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.

В 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 у найвищій мірі відповідала б усім трьом групам оціночних параметрів у їх єдності і, особливо, найголовнішому з них - цілям підприємства.

Інструментом оціночного 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.

## **6.2.Методичні підходи щодо формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства**

Популярними формальними моделями на бізнес-рівні, беручи до уваги їхнє значення й можливість взаємодоповнювати одна одну, є такі: модель "крива досвіду", модель "життєвий цикл попиту", метод РІМБ, модель "товар - ринок", модель М.Портера тощо.

### **Крива досвіду (аналіз динаміки витрат)**

Криву досвіду запропонував у 1926 році американський військовослужбовець. Досліджуючи динаміку витрат і обсягів виробництва, він помітив наступну кореляційну залежність: витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється.

Крива досвіду демонструє залежність між обсягами виробництва і витратами на нього і засвідчує, що витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється (рис.11.1).

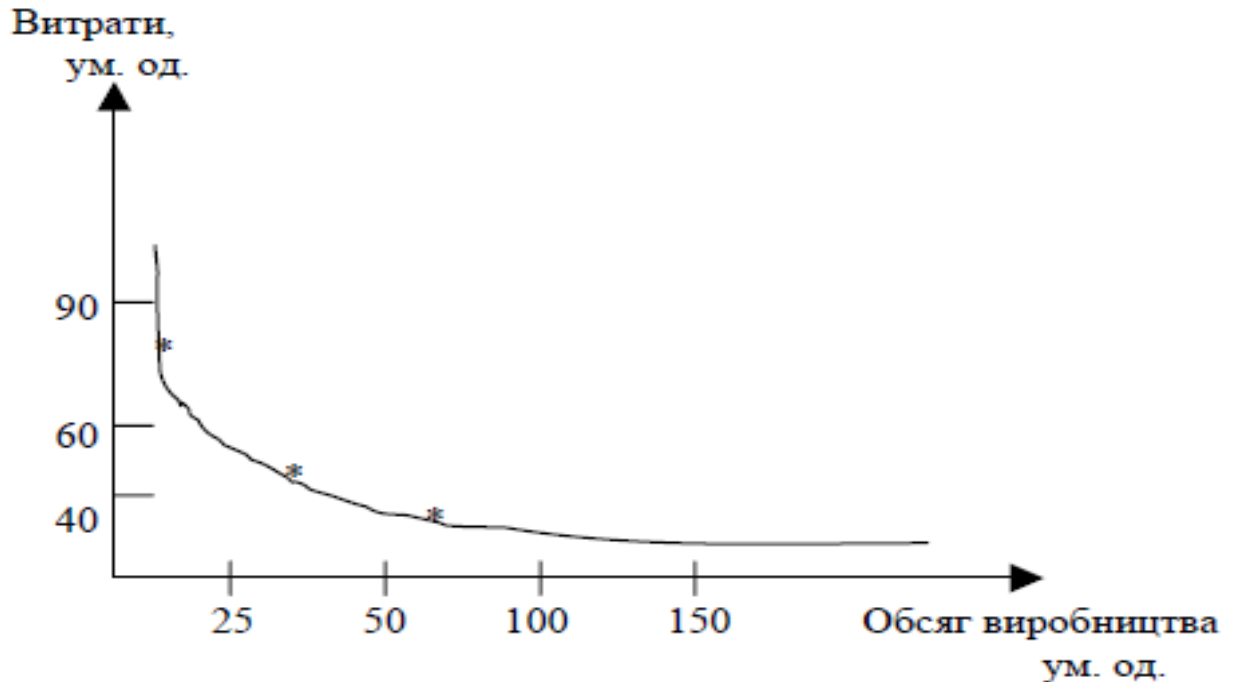


Рис. 6.1 Крива досвіду

Зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва зумовлюються дією наступних чинників:

- а) проявляється ефект економії на масштабах;
- б) з'являються переваги у технології (при розширенні виробництва);
- в) з'являються можливості для кращої організації виробництва.

Відповідно до кривої досвіду, основним завданням стратегії підприємства має стати постійне розширення власної долі ринку. Це означає відповідне зростання обсягів виробництва і, згідно тієї ж кривої, зниження собівартості продукції, а отже зростання прибутків. З другого боку, зниження собівартості дає можливість знижувати реалізаційну ціну і, отримавши таким чином цінову перевагу, далі розширяти долю ринку.

Недолік моделі полягає в тому, що при її застосуванні враховується лише одна із внутрішніх можливостей. При цьому не береться до уваги стан зовнішнього середовища. Це означає, що криву досвіду при стратегічному аналізі успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями.

#### **Модель життєвого циклу товару на ринку (аналіз динаміки ринку)**

Дана модель (рис. 11.2) теж враховує лише один чинник діяльності підприємства - уже зовнішній - динаміку ринку. В основу аналізу ринку покладено відому модель життєвого циклу товару (ЖЦТ), яка є аналогією життєвого циклу біологічної істоти. Тобто життєвий цикл товару на ринку поділяється на кілька фаз, кожній з яких відповідає певний рівень збуту, прибутку та інших маркетингових

показників. У кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку, які з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії (табл. 11.1).

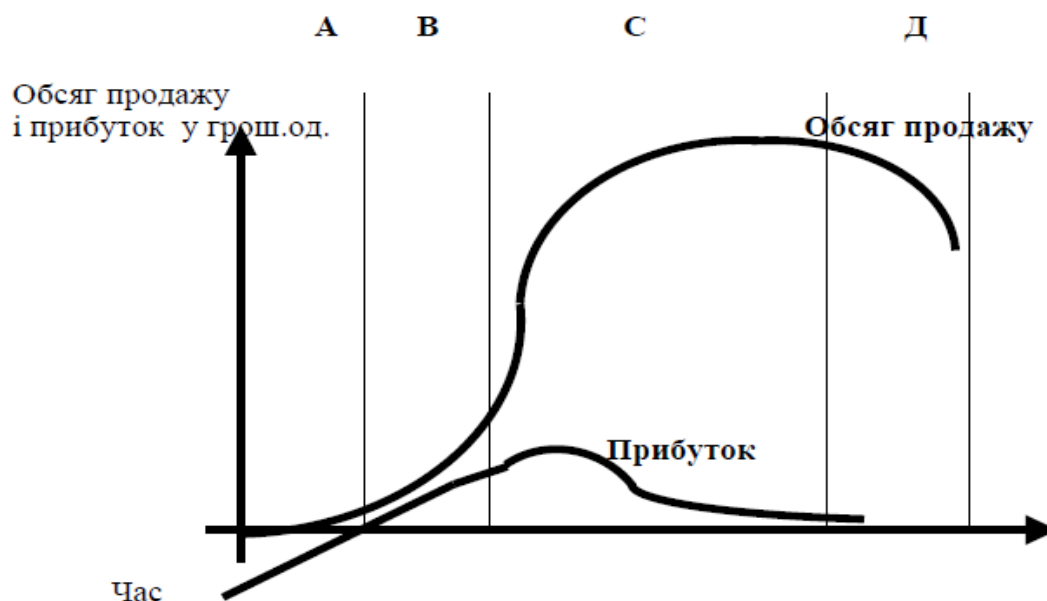


Рис. 6.2 Крива ЖЦТ

Таблиця 6.1.

Стратегії підприємства на різних фазах ЖЦТ на ринку

Фази ЖЦТ на ринку	Тенденції збуту	Обсяги: прибутку	Стратегії
I фаза — А Зародження і вихід на ринок	Збут незначний	Немає або незначний	Стратегія, орієнтована на зростання (великі затрати)
II фаза — В Розвиток	Швидке збільшення	Швидке зростання	Стратегія швидкого зростання
III фаза — С Зрілість	Стабільний і великий	Стабільний і високий	Стратегія, орієнтована на стабільність
IV фаза - Д Насичення і спад	Зниження збуту	Зниження прибутку	Стратегія скорочення

Отже, мета моделі життєвого циклу товару на ринку - визначити стратегію для кожної фази існування товару на ньому.

Залежно від типу товару можливі найрізноманітніші конфігурації їх життєвих циклів на ринку.

Концепція ЖЦТ переконує, що для успішної і стабільної діяльності підприємству слід мати кілька товарів, які б перебували у різних фазах життєвого циклу. І, прогнозуючи фази, підбирати відповідні стратегії.

Моделі кривої досвіду і ЖЦТ є найпростішими методами стратегічного аналізу, оскільки дозволяють будувати стратегію на врахуванні дії лише одного із чинників діяльності підприємства.

**Модель "продукт-ринок"**



Базується на використанні матриці, яку запропонував І. Ансофф (табл. 11.2).

У матриці відображені напрямки розширення ділової активності підприємства, що залежать від ринку (освоєний чи новий для неї) на якому вона діє, і товару (освоєний чи новий), який вона реалізує.

Таблиця 6.2

### МАТРИЦЯ АНСОФФА "ПРОДУКТ - РИНОК"

Тип ринку	Тип товару	
	<i>освоєний</i>	<i>новий</i>
<i>Освоєний</i>	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового товару
<i>Новий</i>	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

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

**Стратегія глибокого проникнення на ринок** передбачає посиленні маркетингу на існуючих (традиційних для підприємства) ринках для існуючих (традиційних для підприємства) продуктів з метою дії або розширення місткості ринку. Шляхи і заходи: збільшення споживання (зниження ціни, збільшення місткості упаковки, покращення якості); залучення покупців конкуруючих продуктів; активізація скритої (прихованої) потреби (реклама, пропонування зразків, зниження ціни).

**Стратегія розроблення нового продукту** (розвитку продукції) передбачає продаж нових продуктів на існуючих (традиційних для підприємства) ринках: впровадження нових товарів, квазінових, нових тільки для підприємства.

**Стратегія розширення ринку** (розвитку ринку) передбачає вихід на нові ринки з існуючими продуктами. Можливі заходи: збут на нових підприємства ринках (інтернаціоналізація, глобалізація); розширення функцій продукту; пристосування існуючого продукту до вимог певних сегментів (сегментування ринку).

**Стратегія диверсифікації** передбачає продаж нових продуктів на нових ринках (вимагає застосування відмінних від традиційних для підприємства технологій, відмінних каналів збуту). Звернення до цієї стратегії пов'язано із діяльністю підприємства на стагнуючих ринках, необхідністю зниження ризиків, фінансовими вигодами, страхуванням постачання чи збуту.

Поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальноконкурентної позиції фірми в середовищі, а також характеристик самого підприємства.

### Модель Томпсона

А. Томпсон пропонує розглянути галузі за такими характеристиками: нова галузь, швидкозростаюча та, що переходить до зрілості, зріла та, що занепадає, «вмираюча» галузь, галузь, що бере участь у глобальній конкуренції, крім того, він пропонує враховувати темпи зростання ринку та конкурентну позицію (рис. 8.6).

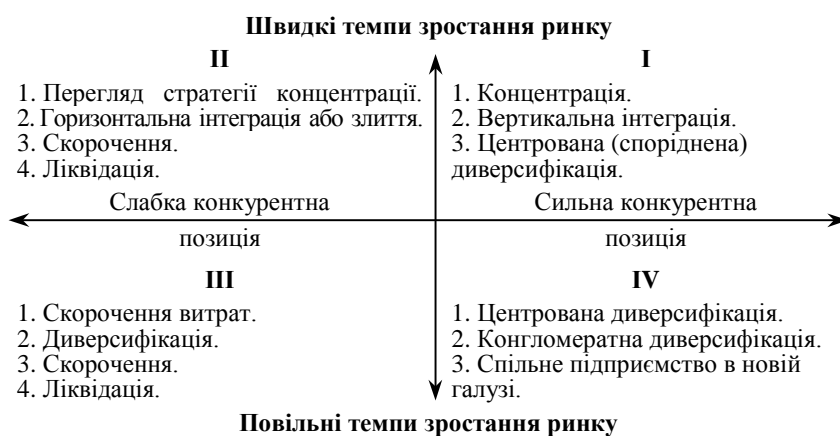


Рис. 6.3. Матриця послідовності вибору загальних стратегій залежно від конкурентної позиції та параметрів ринку

## СТРАТЕГІЇ, ЯКІ РЕКОМЕНДУЮТЬСЯ ДЛЯ СЕКТОРІВ БІЗНЕСУ МОДЕЛІ БКГ

Сектор бізнесу	Рекомендовані стратегії
"Важкі діти"	1) агресивна стратегія інвестицій та експансії, що спрямована на використання можливостей швидко зростаючої галузі (перетворення в "зірку"); 2) зміцнення позиції; 3) згортання діяльності, якщо витрати на розширення потужностей і завоювання частки ринку перевищують потенційну віддачу від вкладень і збільшують фінансовий ризик
"Зірки"	1) прагнення зберегти зайняті позиції на ринку; 2) збільшення частки свого бізнесу на ринку
"Дійні корови"	1) прагнення зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку для забезпечення фінансування споживачів фінансових ресурсів; 2) стратегія "збирання врожаю" для слабких "корів" (одержання максимального прибутку в короткостроковому періоді)
"Собаки"	1) збереження своєї позиції на ринку при наявності прийняттого рівня одержання прибутку та потоку готівки; 2) стратегія "збирання врожаю", скорочення або ліквідація залежно від того, який варіант може принести найбільшу вигоду корпорації

Основна аналітична цінність моделі БКГ полягає в тому, що за її допомогою можна визначити не тільки стратегічні позиції кожного виду бізнесу корпорації, але й дати рекомендації зі стратегічного балансу потоку готівки (перспектив витрат та одержання корпорацією коштів від кожної СОБ в майбутньому).

### ***Експертні методи в стратегічному виборі***

В останній час все більше уваги приділяється використанню експертних методів при виборі стратегічних альтернатив. Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають урахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства у випадку реалізації обраної стратегії.

Найпоширенішими експертними методами в стратегічному виборі є наступні:

- метод "мозкової атаки";
- метод Дельфі;
- метод складання сценаріїв.

Перші два методи відносяться до методів колективної експертної оцінки і засновані на виявленні та узагальненні колективної думки експертів. Сутність цих методів полягає у визначенні погодженої думки фахівців відносно майбутнього стану підприємства у разі реалізації тієї або іншої стратегії.

Всі методи колективної експертної оцінки припускають:

- створення робочих груп (аналітичних груп), що організовують опитування фахівців (кількість експертів визначається аналітичною групою) та обробляють отримані матеріали;
- аналітична група підготовляє заздалегідь матеріали аналітичного характеру про розвиток підприємства в минулому, формулює цілі та підцілі оцінки;
- аналітична група розробляє питання для експертів, відповіді на які повинні дати картину прогнозованого розвитку підприємства у випадку реалізації обраної стратегії, при цьому питання повинні бути складені так, щоб однозначно розумілися експертами;
- після одержання відповідей робоча група проводить обробку отриманих матеріалів, узагальнює суб'єктивні думки експертів у середні судження.

#### ***Метод "мозкової атаки"***

Припускають два етапи здійснення експертної оцінки: на першому етапі здійснюється генерація ідей експертами, на другому - руйнування висловлених ідей і розробка контрідей.

При проведенні експертної оцінки методом "мозкової атаки" експерти збираються разом і відкрито обговорюють проблемне завдання, розроблене аналітичною групою. При цьому висловлення експертів повинні бути чіткими і однозначними; кожен експерт може висловити кілька думок, ідей, але не підряд; забороняється критикувати думки, які висловлювалися колегами експерта. Обговорення закінчується, коли всіма експертами прийнята загальна, прийнятна для всіх точка зору щодо вирішення проблеми.

Перевагами даного методу є: оперативність в ухваленні остаточного рішення; відносна простота проведення оцінки; у порівнянні з методом Дельфі займає менше часу; властива гнучкість у судженні експертів (хоча останнє може розцінюватися і

як недолік, оскільки відбувається психологічний тиск на експерта і він може змінити свою думку, підкорившись думці більшості, що може виявитися і невірним).

### ***Метод Дельфі***

Припускає анонімність опитування. При цьому методі експерти не спілкуються один з одним. Думки експертів узагальнює аналітична група та узагальнене судження знову пропонується розглянути кожному експертові, висловити свою згоду або незгоду з узагальненою точкою зору. Цей процес триває доти, поки всі експерти не будуть згодні, у більшому або меншому ступені, з узагальненою думкою щодо вирішення поставленою аналітичною групою проблеми.

Перевагами даного методу є відсутність психологічного тиску експертів один на одного, а також можливість статистичної обробки отриманих результатів. Недоліками методу є більші витрати часу і сил, виключення гнучкість судження експертів.

### ***Метод написання сценарію***

Відноситься до методів індивідуальної експертної оцінки. Експерт прогнозує процес розвитку підприємства в майбутньому у випадку реалізації обраної стратегії у вигляді сценарію його розвитку як у часі, так і при різних умовах, тобто розробляється оптимістичний, песимістичний і найбільш ймовірнісний (усереднений) сценарій майбутнього стану підприємства.

## **6.3. Стратегічні альтернативи підприємства**

В процесі формування корпоративної стратегії, в рамках її трьох базових типів, викристалізуються різні варіанти стратегічного розвитку підприємства чи СОБ. Ці варіанти називають стратегічними альтернативами, з яких і вибирається майбутня стратегія (табл. 6.3.).

*Таблиця 6.3.*

### **Стратегічні альтернативи**

Базові стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Зростання (розвитку)	1.1.Інтенсифікація 1.2.Диверсифікація 1.3.Інтеграція 1.4.Техніко-технологічний розвиток
2. Стабілізації (обмеженого росту)	2.1. Економія витрат, збирання „врожаю” 2.2. Постійна адаптація до зовнішнього середовища 2.3. Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу
3. Виживання (скорочення)	3.1. Організаційна санація 3.2. Економічна і фінансова санація 3.3. Маркетингова санація 3.4. Соціальна санація 3.5. Ліквідація бізнесу

Слід відмітити, що відповідність стратегічних альтернатив базовій стратегії не потрібно сприймати як незмінну: вони можуть „перехресуватись”. І все-таки кожна із базових корпора-тивних стратегій має безліч альтернативних варіантів реаліза-ції. В свою чергу, стратегічні альтернативи реалізуються через набір заходів, при якому по кожному із заходів і в цілому по кожному напрямку доцільно визначати затрати (обсяги інвес-тування) і очікуваний економічний ефект.

Зокрема, стратегічні альтернативи, що входять до **стратегії зростання** можуть передбачати наступне.

*Стратегічна альтернатива „інтенсифікація”* передбачає реалізацію системи заходів по розширенню виробництва і під-вищенню його ефективності за рахунок кращого викорис-тання наявних ресурсів, а не за рахунок їх додаткового залучення, що характерно для екстенсивного шляху розвитку.

*Диверсифікація* передбачає вихід діяльності підприємства за рамки існуючого основного бізнесу (нові товари і нові рин-ки), а також розширення асортименту товару за рахунок осво-єння його нових модифікацій.

*Стратегічна альтернатива „інтеграція”* передбачає роз-ширення діяльності підприємства в сторону постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців тощо, шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу. Відповідно інтеграційні стратегії можуть набирати наступні види:

- „інтеграція назад” полягає у посиленні контролю за вхідними каналами (забезпечення ресурсами);
- „інтеграція вперед” передбачає посилення контролю над вихідними ми каналами (збут товару);
- „інтеграція по горизонталі” дозволяє здійснювати кон-троль над конкурентами.

*Стратегічна альтернатива „техніко-технологічний розвиток”* є обов’язковою умовою реалізації стратегії зростання і передбачає інноваційну діяльність по розробці і впроваджен-ню нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

Найбільш поширені альтернативи базової корпоративної **стратегії стабілізації** передбачають наступне.

*Стратегічна альтернатива „економія витрат”*, зокрема, включає в себе аналіз поточних витрат виробництва та експ-луатаційних витрат з метою виявлення

резервів їх зниження, а також запровадження системи управління затратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентноздатності підприємства. „Збирання врожаю” означає зведення до мінімуму чи відмову від інвестування даного бізнесу і пожинання плодів колишніх капіталовкладень (віддача інвестицій).

*Постійна адаптація до зовнішнього середовища*, як стратегічна альтернатива, передбачає пристосування до постійних змін зовнішнього середовища, дії, направлені на максимальне та ефективне використання його можливостей і усунення загроз, з метою недопущення порушень стабільності підприємства якомога триваліший період.

*Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу*, як стратегічна альтернатива, направлена на підтримання іміджу підприємства, збереження його домінуючих позицій на ринку, а також на зниження соціальної напруги у його внутрішньому середовищі. При реалізації стратегії обмеженого зростання така альтернатива достатньо важлива з огляду на майбутнє зростання.

\*\*

Альтернативи базової корпоративної **стратегії виживання** (скорочення) означають наступне.

*Організаційна санація* передбачає:

- вдосконалення організаційної структури управління підприємством, оптимізацію чисельності персоналу і скорочення витрат на управління;
- зміну організаційно-правової форми підприємства;
- участь підприємства у різноманітних об'єднаннях і т.д.

*Економічна і фінансова санація* передбачає:

- продажу лишнього майна, перш за все „неліквідів”, за-лежалих запасів;
- нормалізацію дебіторської і кредиторської за боргово-ності;
- інші заходи по відновленню власних оборотних засобів і підвищенню ефективності їх використання.

*Маркетингова санація* передбачає:

- проведення досліджень ринку з метою збільшення частки продаж на існуючих ринках, пошук нових „ніш”, нових ринків збуту;
- реорганізацію служби маркетингу і активізацію її діяльності, вироблення маркетингової стратегії і плану першочергових дій, пов'язаних з виживанням підприємства у існуючих важких умовах і відновлення його належної виробничо-фінансової діяльності.

*Соціальна санація* передбачає:

- передачу соціально-комунальної сфери на баланс муніципальних органів влади;

- комерціалізацію соціально-комунальної сфери;
- заходи по соціальному захисту персоналу підприємства

*Стратегічна альтернатива „ліквідація бізнесу” або його скорочення означає певне скорочення бізнесу у важких умовах виживання з метою його відновлення і примноження у перспективі або ж скорочення бізнесу, що збанкрутував, з направленням виручених від реалізації активів засобів на підтримання і зміцнення бізнесу, що залишився.*

*На основі базової корпоративної стратегії і вибраних її альтернатив розробляються конкурентні (бізнесові) та функціональні стратегії.*

## Тема 7. Загальна характеристика функціональної стратегії

7.1. Сутність та призначення функціональних стратегій

7.2. Види функціональних стратегій

### 7.1. Сутність та призначення функціональних стратегій

**Функціональні стратегії** – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх.

Тобто, функціональні стратегії мають узгоджуватись і працювати на корпоративну та конкурентну стратегії. У свою чергу корпоративна і конкурентна стратегії повинні спиратися на функціональні, без врахування аналітичних даних і можливостей яких, розробити повноцінну і, головне, придатну для реалізації загальну чи бізнесову стратегію неможливо.

Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках і головних спеціалістах відповідних функціональних служб.

Таким чином, **призначенням функціональних стратегій** є забезпечення розробки і досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою в руслі корпоративної і конкурентної стратегій підприємства, будучи при цьому:

а) одним із елементів системи формування корпоративної і конкурентної стратегій;

б) суб'єктами реалізації цих основних декомпонованих стратегій підприємства.

Функціональні стратегії не ідентиферентні, а становлять систему. Тобто вони взаємодіють між собою. Але основоположною серед них в ринковій економіці є маркетингова стратегія. Вона дає стратегічні установки всім іншим функціональним стратегіям при відповідних змінах ринкового середовища.

Кожна функціональна служба (функція управління) має свої специфічні і найбільш загальні характеристики по яких їх розрізняють:

а) мета;

б) інформаційна база;

в) методи прийняття, оформлення і доведення рішень;

г) кадри певної кваліфікації;

д) спеціальна технічна база і обладнання;

е) специфіка планування;

є) організація діяльності і управління;

ж) мотивація діяльності і контроль.



Ці характеристики безумовно є одночасно *специфічними чинниками*, що впливають на розробку тієї чи іншої функціональної стратегії.

Крім того, функціональні стратегії розробляються з урахуванням наступних *загальних чинників*: змісту діяльності підприємства; взаємозв'язку змісту та напрямку впливу конкретної служби на досягнення місії та конкретних цілей підприємства в цілому; характеру впливу виконання робіт кожною службою на розвиток чи занепад підприємства в цілому; меж функціональних служб та сфер інтересів, що перехрещуються; сильних і слабких сторін в діяльності окремих функціональних служб, у їх взаємодії; наявності вузько специфічних інтересів і підходів та конфлікту інтересів у розв'язанні загальних проблем підприємства; збалансованості інтересів підприємства і функціональних служб, між напрямками розвитку фірми в цілому і компетенцією фахівців, які є виконавцями окремих функцій, їх професіоналізмом, етичними нормами, підприємницьким духом тощо.

## **7.2. Види функціональних стратегій.**

Основними видами функціональних стратегій є:

1. Маркетингова стратегія.
2. Стратегія НДДКР.
3. Виробнича стратегія.
4. Фінансова стратегія.
5. Стратегія управління персоналом.
6. Інші функціональні стратегії підприємства.

## Тема 8. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства

- 8.1. Маркетингова стратегія.
- 8.2. Стратегія НДДКР.
- 8.3. Виробнича стратегія.
- 8.4. Фінансова стратегія.
- 8.5. Стратегія управління персоналом.
- 8.6. Інші функціональні стратегії підприємства

### 8.1. Маркетингова стратегія.

**Маркетингова стратегія** є визначальною серед інших функціональних стратегій. Маркетингова стратегія визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Маркетингова діяльність підприємства в цілому є предметом вивчення цілої однойменної дисципліни. Для розробки повноцінної маркетингової стратегії використовують методи однопродуктового і портфельного аналізу, в тому числі матричні: криву досвіду, ЖЦТ і ринку, „продукт-ринок», БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ і т.д.

*Специфічні завдання маркетингової стратегії:* формування цільових ринків, вибір номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

У загальному вигляді встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів:

1. аналіз співвідношень «споживач — товар»;
2. визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;
3. створення стратегій «marketing-mix» (своєрідного маркетингового «стратегічного набору»);
4. виконання та контроль.

Варто зазначити, що маркетингова стратегія має два основних орієнтири — ринок і продукт. Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати «стратегічну прогалину», як «старими» продуктами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних, ринках. Для цього використовуються різні варіанти рекламних компаній просування товарів як інструментів виконання стратегій «насичення» ринку або «проникнення» на ринок. Система ФОПСТИЗ допомагає створювати (стратегія диверсифікованого зростання) та розвивати ринки (стратегія центрованого зростання) певних товарів. Вибір тієї чи іншої стратегії зумовлюється певним переліком факторів, які треба враховувати.

Іншою «опорною точкою» маркетингових стратегій є продукт (товар). «Продуктова складова» стратегії стосується більшою мірою процесу виготовлення та створення споживчих якостей, а «товарна» — процесу збуту та реалізації.

### **Модель "продукт-ринок"**

Базується на використанні матриці, яку запропонував І. Ансофф (табл. 8.1).

У матриці відображені напрямки розширення ділової активності підприємства, що залежать від ринку (освоєний чи новий для неї) на якому вона діє, і товару (освоєний чи новий), який вона реалізує.

Таблиця 8.1

**Матриця Ансоффа "продукт - ринок"**

Тип ринку	Тип товару	
	<i>освоєний</i>	<i>новий</i>
<i>Освоєний</i>	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового товару
<i>Новий</i>	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

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

**Стратегія глибокого проникнення на ринок** передбачає посиленні маркетингу на існуючих (традиційних для підприємства) ринках для існуючих (традиційних для підприємства) продуктів з метою дії або розширення місткості ринку. Шляхи і заходи: збільшення споживання (зниження ціни, збільшення місткості упаковки, покращення якості); залучення покупців конкуруючих продуктів; активізація скритої (прихованої) потреби (реклама, пропонування зразків, зниження ціни).

**Стратегія розроблення нового продукту** (розвитку продукції) передбачає продаж нових продуктів на існуючих (традиційних для підприємства) ринках: впровадження нових товарів, квазінових, нових тільки для підприємства.

**Стратегія розширення ринку** (розвитку ринку) передбачає вихід на нові ринки з існуючими продуктами. Можливі заходи: збут на нових підприємства ринках (інтернаціоналізація, глобалізація); розширення функцій продукту; пристосування існуючого продукту до вимог певних сегментів (сегментування ринку).

**Стратегія диверсифікації** передбачає продаж нових продуктів на нових ринках (вимагає застосування відмінних від традиційних для підприємства технологій, відмінних каналів збуту). Звернення до цієї стратегії пов'язано із діяльністю підприємства на стагнуючих ринках, необхідністю зниження ризиків, фінансовими вигодами, страхуванням постачання чи збуту.

Поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, а також характеристик самого підприємства.

Процес оновлення продукції, що знаходить вираження в змісті та структурі продуктово-товарних стратегій, здійснюється на основі маркетингових стратегій, які стосуються визначення:

- товарного асортименту з розрахунками обсягів випуску кожного виду продукції з акцентом на нову;
- очікуваного рівня цін на продукцію, в тому числі враховуючи рівень витрат на виробництво та якість продукції (рис. 9.2);
- запланованих ринків збуту з визначенням імовірності їхнього освоєння;
- форм і методів організації каналів просування та продажу товарів;
- форм і методів ФОПСТИЗ, які планує здійснити підприємство стосовно цільових груп покупців.

Реалізація цих стратегій сприяє перетворенню продукту в товар. Зрештою, необхідну кількість товарів потрібної якості можна створити лише на базі точного балансу виробничих можливостей підприємства та з урахуванням вимог споживача до товару.

Служба маркетингу має розв'язувати завдання, пов'язані з освоєнням нових продуктово-товарних стратегій:

- визначення характеру впливу нових продуктово-товарних стратегій на обсяги продажу тих виробів, що вже виготовляються підприємством (можливість заповнення «стратегічної прогалини»);
- оцінка тривалості «життєвого циклу» товару та його експортних можливостей;
- аналіз конкурентоспроможності товару та можливостей виготовлення аналогічних товарів конкурентами;
- визначення еластичності попиту товару за ціною, витрат на рекламу та інших заходів системи ФОПСТИЗ;
- розрахунки обсягів прибутків при різних варіантах витрат на маркетинг;
- визначення очікуваної частки ринку для розрахунків необхідних для підприємства обсягів виробництва (з метою ефективного використання виробничого потенціалу);
- організація досліджень ринку, в тому числі через організацію випробного продажу для зондування ринку.

		← Ціна		
		Висока	Середня	Низька
Я к і с т ь	Висока	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеного цінового значення
	Середня	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня цін	Стратегія доброякісності
	Низька	Стратегія «пограбування» («зняття вершків»)	Стратегія показного блиску	Стратегія низького цінового значення

Рис.8.2. Модель стратегій системи «ціна — якість» (за Ф. Котлером)

З-поміж інших стратегій маркетингу нерідко використовуються

- стратегії «проштовхування» - передбачає концентрацію основних зусиль на збереженні та розвитку «своєї» частки ринку за рахунок «свого товару» на основі гнучкої системи цін, спеціального сервісу, рекламного розпродажу, які проштовхують товари через систему розподілу
- стратегії «витягування» – передбачає створення у споживача стійкого уявлення про торгову марку, під якою можна реалізовувати групи товарів.

*Приклади маркетингових стратегій:*

1. **Розвиток ринку** (орієнтація на нові цільові групи споживачів): географічне розширення; продаж продукції з доповненнями (на базі неспорідненої диверсифікації); розробка нових товарів; розробка продукції на замовлення; стратегія глобалізації тощо.

2. **Стратегія проникнення**: розробка модифікацій конкурентної продукції; адаптація товарів під специфічні потреби споживачів; розробка системної концепції товару; створення асортименту товарів (послуг) з гнучкими конкурентними цінами; впровадження нових технологій просування для зміцнення конкурентної позиції; концентрація на цільових ринках на основі звуження асортименту тощо.

3. **Збереження частки ринку**: акцентування на великі обсяги продукції при стабільних цінах з підвищенням її якості; збільшення доходів за рахунок надання додаткових послуг; відмова від інновацій; збільшення обсягів продажу при одночасному зниженні цін.

4. **Стратегії розвитку скорочення підсистеми маркетингу на підприємстві.**

## 8.2. Стратегія НДНКР.

**Стратегія НДНКР** передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту.

Стратегія НДНКР буває двох груп:

а) інноваційна (розробка цілком нової продукції)

б) імітаційна (імітацію існуючих товарів).

Спонукаючими мотивами для формування стратегії НДПКР можуть бути:

а) вимоги корпоративної і конкурентних стратегій підприємства (наприклад, обрання стратегії диференціації передбачає пошук нового товару чи модернізацію його властивостей, а отже відкриває поле для стратегії наукового пошуку);

б) маркетингові дослідження, які подають узагальнені вимоги споживачів до товару в) різка зміна середовища, „технологічний прорив» конкурентів.

### Види стратегій НДПКР:

- Наступальна - означає розробку цілком нових технічних і технологічних рішень для забезпечення реалізації корпоративної стратегії зростання;

- Захисна – розробка таких дизайнерських, техніко-технологічних рішень, які б забезпечили збереження підприємством досягнутих позицій на ринку;

- Проникнення – стратегія для конструювання такого товару, чи надання йому таких властивостей, що забезпечить проникнення на нові ринки;

- Конгломератна – її ще називають наступально-захисною і застосовують, як правило, великі підприємства, оскільки така стратегія капіталомістка, вимагає значних фундаментальних та прикладних розробок і носить ризикований характер;

- Реакції – це стратегія реакції на суттєвий технологічний прорив конкурентів

НДПКР мають за мету розробку та впровадження інновацій різних типів (існує кілька десятків класифікацій). Наведемо класифікацію за К. Фріманом, який розрізняв інновації «за менеджерською поведінкою», яка дає змогу сформулювати стратегії, які наведено в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

### Модифікації інноваційної стратегії

Тип стратегії	Основний зміст	Можливі результати
Традиційна	Підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі	Поступове відставання в техніко-технологічному, а потім і в економічному відношенні
Опортуністична	Орієнтація на продукт — лідер на ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР	Можливий виграш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінці власних адаптаційних можливостей та ринку призводить до ризику швидко втратити свої переваги
Імітаційна	Закупки ліцензій з мінімальними витратами на власні НДПКР	Успіх можливий за умови високої спеціальної кваліфікації та постійної підтримки досягнутого рівня. У протилежному випадку — швидка втрата монопольних переваг

Оборонна	Не відставати від інших, не претендуючи на домінування	Використовується на невеликих підприємствах, нерідко — залежних від великих фірм
Наступальна	Бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг	Ризики, пов'язані з будь-яким лідуванням, але і переваги від такої позиції на ринку основа «агресивної ініціативи» (див. рис. 2.5)

*Приклади стратегій НДПКР:*

**1. Пріоритетні дослідження та розробки:** збільшення асигнувань; стабілізація асигнувань; зниження асигнувань; одночасне проведення фундаментальних досліджень і розробок; створення нової продукції; створення нової технології тощо.

**2. Технологічні розробки (проекти):** вдосконалення діючої; підтримка діючої; використання чужої технології тощо.

**3. Розвиток (вдосконалення) потужностей (проекти):** створення нових; підтримка існуючих; розширення існуючих; удосконалення робочих місць; введення змін в організацію; згортання раціоналізації; концентрація та централізація; децентралізація та створення невеликих виробництв; децентралізація системи управління виробництвом.

**4. Розробки відносно якості та продуктивності:** використання концепції «груп якості»; суперавтоматизація (впровадження робото-комп'ютерної технології); система управління якістю виробництва тощо.

**5. Стратегія розвитку / скорочення підсистеми НДПКР на підприємстві.**

### **8.3. Виробнича стратегія.**

**Виробнича стратегія** – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

**Основні завдання виробничої стратегії можна звести до наступних:**

- планування виробництва відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;
- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівіддачі;
- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;

- вдосконалення організації праці її і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання.

#### **Фактори, що впливають на формування виробничої стратегії:**

- вимоги корпоративної, бізнесової і функціональних стратегій, в першу чергу маркетингової;
- наявні ресурси, їх якість і джерела їх поповнення в перспективі;
- угоди, замовлення на продукцію;
- технологічний рівень і можливості модернізації;
- рівень персоналу управління і трудових ресурсів та можливості його підвищення;
- гнучкість виробництва, швидкість переобладнання на випуск нової продукції різної кількості і якості;
- організаційна структура управління та культура;
- природно - географічні умови та інші фактори.

Залежно від стану середовища, конкурентної і маркетингової стратегій, можливі наступні **альтернативні виробничі стратегії**:

1. Повне задоволення попиту – стратегія, що передбачає виробляти стільки, скільки потребує ринок. А оскільки ринок коливається, то і виробництво при такій стратегії піддається суттєвому коливанню, що тягне за собою відомі труднощі: затрати високі, значні запаси готової продукції на складах т.д

2. Орієнтація на середній попит. При такій стратегії в періоди скорочення попиту запаси на складах суттєво зростають, зате в періоди зростання попиту він відразу задовольняється за рахунок цих запасів.

3. Орієнтація на мінімальний попит – запаси нереалізованої продукції відсутні, зате можливе недовантаження потужностей, коливання виробництва і таке інше.

4. Орієнтація на повне використання виробничого потенціалу з врахуванням його постійного вдосконалення (модернізації, технічного переоснащення, реконструкції, т.д.). Поряд з високою віддачею ресурсів, можливі значні запаси на складах в періоди спаду попиту.

5. Створення нового або частково нового виробництва – на вимогу корпоративної чи конкурентної стратегії.

6. Орієнтація на суттєві зміни технології – якщо існуюча явно застаріла, а конкурентні стратегії вимагають її оновлення.

7. Суттєві зміни в організації виробництва – знову ж таки на вимогу корпоративної чи конкурентних стратегій (зміна спеціалізації, конверсія, диверсифікація, оптимізація розміщення виробництва по підрозділах і в



географічному плані тощо), що тягнуть за собою радикальні зміни в номенклатурі, обсягах виробництва і т.д.

Виробничі стратегії формуються на базі продуктових стратегій та стосуються прийняття рішень щодо:

- придбання або організації (побудови) нового виробництва;
- модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв;
- удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва, співвідношення між ними;
- налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

#### *Приклади виробничих стратегій*

**1. Використання існуючого виробничого потенціалу:** виробництво товарів на діючому виробництві; модернізація виробництва; технічне переобладнання виробництва; реконструкція виробництва; коопераційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, в тому числі передача частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості виробництва; ліквідація «вузьких» місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу.

**2. Стратегії створення нового виробництва:** придбання нового виробництва; створення нового виробництва за рахунок нового використання існуючого виробничого потенціалу; створення нового структурного співвідношення між основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвами тощо.

**3. Стратегії змін у технологічному процесі:** впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій; зміни в технологічному рівні виробництва; використання нових матеріалів; підвищення рівня стандартизації тощо.

**4. Стратегії відносно організації виробництва:** тип системи (проектна, дрібносерійна, серійна, масова); спеціалізація виробництва; диверсифікація виробництва; конверсія виробництва; ритмічність виробництва; оптимізація розміщення виробничих процесів, ланок, обладнання тощо; система управління якістю виробництва; система управління виробничими витратами; впровадження АСУП тощо.

**5. Стратегії впровадження оперативного-календарного планування тощо.**

#### **8.4. Фінансова стратегія.**

**Фінансова функціональна стратегія** означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СОБ і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів.

Розробка фінансової стратегії повинна базуватися на таких принципах:

- а) балансування матеріальних і фінансових потоків;
- б) найефективніший розподіл фінансових ресурсів для результативного фінансування корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- в) прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства і його складових з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах середовища;
- г) фінансовий аналіз та контроль.

#### **Найважливіші завдання фінансової стратегії такі:**

- а) балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;
- б) зростання вартості власного внутрішнього капіталу;
- в) забезпечення високих темпів зростання доходів;
- г) оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;
- д) вдосконалення структури капіталу підприємства;
- е) бюджетування;
- є) проведення оптимальної дивідендної політики і інші.

#### *Приклади фінансових стратегій.*

##### **1. Стратегії кредитування:**

короткострокові кредити (кредитні лінії; кредитні банківські білети; рахунки, отримані в результаті факторингових операцій тощо); довгострокові кредити (забезпечені в т. ч. іпотечні позики на термін від трьох до п'яти років; облігації або позикові зобов'язання; комерційні папери тощо).

**2. Стратегія розміщення акцій:** часткове розміщення; пропозиції для відкритого продажу; акції прості та привілейовані (співвідношення) тощо.

**3. Стратегії рефінансування:** довгострокове рефінансування; короткострокове рефінансування; придбання власних акцій; ліквідація боргів за рахунок продажу акцій; управління грошовими потоками тощо.

**4. Стратегії використання дивідендів:** сплата дивідендів; сплата підвищених дивідендів; сплата знижених дивідендів; призупинення сплати дивідендів тощо.

##### **5. Стратегії розвитку / скорочення фінансової підсистеми підприємства.**

Фінансові стратегії розробляються у формі плану (бюджету) або програми фінансового розвитку організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

#### **8.5. Стратегія управління персоналом.**

**Стратегія персоналу** – це функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних

вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

Стратегія персоналу має в себе включати:

- профорієнтацію, профвідбір, профпідготовку, профперепідготовку;
- розстановку і закріплення кадрів;
- вдосконалення мотиваційного механізму їх діяльності;
- покращення умов і привабливості праці;
- профатестацію, стимулювання професійного росту;
- роботу з резервом кадрів;
- контроль за діяльністю персоналу;
- систему інформування кадрів про завдання колективів;
- виховання кадрів.

Названа стратегія теж надзвичайно важлива серед інших функціональних стратегій, оскільки без її позитивної реалізації неможливі будь-які інші стратегії господарства: корпоративна, конкурентні, функціональні.

Цілі персонал-стратегій (як функціональної підсистеми підприємства):

- визначення місця й ролі підсистеми управління персоналом як невід'ємної частини загальної системи управління, яка має забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами в необхідній кількості;
- формування кадрової стратегії, політики та «кар'єрних стратегій», які мають враховувати природу «людського ресурсу», що розвивається, змінюється не лише професійно, а й у стилі життя та праці, впливаючи на розвиток усього підприємства;
- формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку підприємства;
- управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, захисту, безпеки та гігієни праці тощо;
- формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як всередині підприємства, так і за його межами;
- дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин;
- оформлення необхідних документів, що відбивають найм, просування, звільнення кадрів, згідно з вимогами державної звітності;
- формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства, що сприяє кращому розв'язанню поточних проблем.

*Приклади стратегій управління персоналом.*

**1. Добір і навчання:** добір і переміщення персоналу всередині підприємства; добір і заміна; балансування просування співробітників із загальними та

функціональними стратегіями; організація процесу навчання; організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу тощо.

**2. Стратегія винагороди та мотивації:** балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечуючими стратегіями; використання системи оцінки «робочого внеску» в результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації тощо.

**3. Стратегії формування трудових відносин:** участь персоналу в управлінні; стосунки із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин тощо.

**4. Стратегія управління персоналом** існує у вигляді плану добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання робітників, які відповідали б потребам, що зумовлені майбутніми та організаційними змінами.

**5. Стратегія розвитку / скорочення підсистеми управління персоналом.**

### **8.6. Інші функціональні стратегії підприємства:**

**1. Організаційна стратегія.** Це стратегія розвитку загального управління, яка систематизує пріоритети розвитку підприємства і відповідно організовує та координує реалізацію його стратегій.

Напрямки, завдання стратегії: а) перебудова організаційних структур управління (ОСУ) відповідно до обраних стратегій; б) декомпонування, доведення стратегій до без посередніх виконавців; в) розстановка кадрів для забезпечення стратегій; г) розробка системи прийняття рішень; д) організація системи контролю за реалізацією стратегій; е) розробка системи комунікацій

**2. Екологічна стратегія.** Передбачає заходи по збереженню довкілля від можливих негативних наслідків для екології запровадження нових стратегій розвитку підприємства.

Напрямки, завдання: а) збереження від забруднення та ерозії земель, підтримання її високої родючості; б) збереження від забруднення повітряного басейну; в) збереження водного басейну; г) створення екологічно сприятливих умов діяльності людей на підприємстві тощо.

**3. Соціальна стратегія.** Передбачає створення належної соціальної інфраструктури для нормального відтворення і відновлення затраченого трудового потенціалу (дитсадки, школи, медпрофілакторії, бази відпочинку і лікування, житло, комунальні послуги, високі доходи тощо).

**4. Інформаційна стратегія.** Це стратегія розвитку системи інформаційного забезпечення стратегій підприємства, розвитку інформаційних комунікацій. Окремі автори подають її як складову організаційної стратегії. Однак, на наш погляд, зважаючи на її важливість в стратегічному плануванні і управлінні її слід виділяти як самостійну функціональну стратегію.

## **Тема 9. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні**

- 9.1. Основні сучасні напрями та принципи сучасного стратегічного управління
- 9.2. Проблеми стратегічного управління

### **9.1. Основні сучасні напрями та принципи сучасного стратегічного управління**

Функціонування в умовах переходу до ринкових відносин ставить зовсім інші вимоги до якісного рівня управління, характеру задач, які при цьому вирішуються, а також до методів їхнього вирішення. Це у повній мірі відноситься до всіх без винятку суб'єктів, що самостійно господарюють. Тепер, мабуть, ні в кого не викликає сумніву неможливість адаптації старої системи управління до швидко мінливих умов ринку.

Якщо про доцільність повернення до цілковито централізованої економіки зразка минулих років у даний час ніхто серйозно не говорить, то можливості чисто ринкових методів вирішення проблем, які роками збирались, як свідчать результати минулих реформувань, є сильно перебільшеними. При цьому не враховується той факт, що в економіці країн Заходу все нове і прогресивне відпрацьовувалось і перевірялось на практиці багатьма десятиліттями перед тим, як воно одержувало право на своє існування. До того ж слід врахувати, що можливість використання ретроспективної інформації (особливо вартісних параметрів) в сучасних умовах утруднена з причин, наприклад, комерційного її характеру, високої залежності від впливу інфляційного чинника і т.д.

Розрив господарських зв'язків між країнами колишнього Радянського Союзу, що спричинив порушення налагодженої за багато років системи постачання і збуту виробленої підприємствами продукції, відмову від централізованої системи ціноутворення, швидкий розвиток інфляційних процесів і цілий ряд інших добре відомих зараз чинників, — все це призвело до порушення спадкоємності в характері інформації, яка раніше використовувалася в системі довгострокового планування. Тим самим була ніби обкреслена межа в можливостях її використання.

Крім того, системи управління, що склалися раніше, практично не враховували чинник впливу зовнішнього середовища, передбачаючи його поведінку достатньо стабільною. У перехідній економіці цей фактор є домінуючим з погляду впливу на діяльність підприємства, що зумовлює необхідність врахування його в системах управління підприємницького типу.

З цієї ж причини дуже проблематичним уявляється і використання традиційних методів оптимізації. Вони дають гарні результати в стабільних умовах, коли задача зводиться до досягнення найвищої ефективності виробництва або розподілу за певних обставин.

Неможливість застосування для цілей стратегічного планування традиційних формалізованих моделей і методів прийняття рішень, які використовуються у дослідженні операцій і математичному моделюванні, пояснюється також і тим, що більшість цих моделей базується на посилці про те, що всі можливі альтернативи відомі заздалегідь. Вибір же полягає у встановленні найкращої альтернативи із заздалегідь визначеною сукупністю варіантів.

Концепція альтернативності розвитку підприємства в перехідній економіці передбачає необхідність розробки щонайменше декількох сценаріїв. Конкретна їхня кількість буде визначатися технічними можливостями використовованого практичного інструментарію в частині оцінки наслідків вибору тієї або іншої альтернативи.

Специфічні умови розвитку економіки України в перехідний період викликають об'єктивну необхідність уведення в методологію стратегічного планування механізму розробки різноманітних стратегій. Принцип альтернативності напрямків стратегічного розвитку і шляхів досягнення цілей є ще однією властивістю, що відрізняє стратегічне планування від попередньої практики довгострокового екстраполятивного планування.

Найбільш поширеним способом дослідження альтернативності є розгляд трьох попередніх сценаріїв майбутнього розвитку зовнішнього середовища: найбільш сприятливого (оптимістичного), найбільш несприятливого (песимістичного) і найбільш ймовірного. Проте через практичну неможливість досягнення повної відповідності між фактичним і реальним розвитком подій навіть при такому підході методологія стратегічного планування робить натиск на підвищення потенціалу адаптивності підприємств до швидко мінливих зовнішніх умов.

Відмічаючи загальне, слід сказати про наявні дуже істотні розбіжності в прийнятих підходах до трактування самого поняття «планування». У розумінні західних фахівців планування не обов'язково має на увазі такі атрибути державної діяльності, як створення бюрократизованої планово-економічної системи або ж періодична розробка планів-програм розвитку, які підносяться в умовах функціонування соціалістичної економіки навіть у ранг закону.

Ключовою задачею науки і практики планування сьогодні та в найближчому майбутньому стає вияв можливостей використання нових моделей і методів з урахуванням конкретних ситуацій і особливостей функціонування різноманітних суб'єктів господарювання. Структура, техніка, методи планування майбутнього, які є предметом аналітичних досліджень і розробок, зважаючи на все, повністю реалізуються і широко поширяються лише в ХХІ сторіччі.

## 9.2. Проблеми стратегічного управління

Поширення на вітчизняних підприємствах ідей та прийомів стратегічного управління, в основному, стосується змін у організаційній структурі управління і у значно меншому ступені торкається змісту діяльності керівників. Вивчення робіт різних авторів та узагальнення досвіду діяльності вітчизняних виробників дозволяє визначити основні причини ускладненого та уповільненого переходу підприємствами України до системи стратегічного управління.

1. Проблеми інформаційного забезпечення функцій управління. Стратегічне управління базується на основі збирання та аналізу різноманітної інформації як про підприємство, так і про його зовнішнє оточення. Керівники українських підприємств зазначають, що вони не мають достатньої інформації про стан ринку. До того ж бракує не тільки інформації, але й технічних засобів її обробки.

2. Незадовільний стан сучасного господарського механізму як системи принципів, методів, стимулів. Відсутні макроекономічні та галузеві орієнтири. Різні автори до найбільш поширених інструментів промислової політики розвинутих країн відносять пряме державне датування окремих видів продукції та наукових розробок; державні закупівлі і замовлення; активне застосування антидемпінгового та антимонопольного законодавства; надання доступу до кредитних коштів на виняткових умовах за рахунок бюджету; активну роботу на зовнішньополітичній арені з метою розширення міжнародних економічних зв'язків; викуп державою ключових підприємств певної галузі. Україною ж як інструменти промислової політики активно застосовуються податкові та митні пільги. Проте, саме зниження податкового тиску на підприємництво повинно стати не інструментом, що застосовується до окремих підприємств, а умовою розвитку виробництва та наповнення бюджету, способом виведення підприємств у легальний сектор.

3. Моральний та фізичний знос обладнання, недосконалість технологій, а також брак та висока вартість кредитних ресурсів стримують розвиток та оновлення засобів виробництва. Як наслідок, значна частка виробників виявилась неспроможною до конкуренції на внутрішньому, а тим більше на зовнішньому ринках, що призвело до зростання кількості збиткових підприємств. Це, у свою чергу, призвело до різкого скорочення інвестицій у виробничий капітал як власних, так і залучених коштів.

4. Нестабільна правова база, нестійка система оподаткування підприємницької діяльності, неповна відповідність системи законодавчого забезпечення іноземних інвестицій міжнародним правовим стандартам.

5. Соціальні, культурні, психологічні фактори, пов'язані з веденням бізнесу та керівництвом ним. Населення України в значній мірі втратило навички до підприємницької діяльності, самостійного прийняття рішень в умовах ринкової економіки; поведінка найманих працівників характеризується низькою відповідальністю за комерційний успіх продукції підприємства та очікуванням

постійної опіки з боку адміністрації та держави. Для керівників більшості підприємств характерним є підхід, при якому організація діяльності базується на кількох ключових фігурах, без особистого втручання яких усі процеси на підприємстві уповільнюються, або взагалі зупиняються. Це призводить до практично повної залежності комерційного успіху підприємства від цих особистостей. При цьому такі керівники практично весь час проводять у процесі, а не над ним, тобто не займаються розробкою стратегічних рішень. Аналіз результатів соціологічних досліджень доводить, що вітчизняні підприємці при прийнятті ділових рішень частіше спираються на особисту симпатію, ніж на прогнозний розрахунок. Це вимагає від керівників та власників певних якостей, що дозволять за таких умов забезпечити комерційний успіх їх підприємства.

Зазначені фактори вплинули на стратегічну поведінку підприємців, ускладнили розробку та реалізацію довгострокових планів, примусили керівників орієнтуватись на досягнення короткострокових цілей. Можна дійти висновку, що стратегічне управління в Україні знаходиться на стадії становлення. Воно ще не увійшло у широку практику вітчизняних керівників, але вже є підприємства, на яких цілеспрямовано зайнялись створенням системи стратегічного управління.



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна література*

1. Березін О. В. Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. К.: Ліра-К, 2010. 224 с.
2. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
3. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства. Частина 1: навч. посіб. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
5. Економіка підприємства : навч. посіб. / [Ліпич Л. Г., Буняк Н.М., Геліч Н. В. та ін.] ; за заг.ред. Л.Г. Ліпич. 3-тє вид., переробл. і доп. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2016. 610 с.
6. Ковалевська А. В., Родченко В. Б., Леонт'єва Ю. Ю. Стратегія підприємства : навч. посіб. у тестах. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2013. 282 с.
7. Ковальов А. В. Стратегія диверсифікації промислового підприємства : монографія. Держ. вищ. навч. закл. "Приазов. держ. техн. ун-т". Маріуполь, 2012. 212 с.
8. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Вид. 2-ге, оновл. і допов. Львів : Новий Світ - 2000, 2014. 426 с.
9. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: підручник. Вид. 2-ге, оновл. і допов. Львів : Новий Світ – 2000, 2014. 426 с.
10. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
11. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
12. Потенціал і розвиток бізнесу : навч. посіб. / За ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 592 с.
13. Сак Т. В. Стратегія бізнесу : методичні вказівки до практичних робіт. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2019. 80 с.
14. Сак Т. В. Стратегія бізнесу : методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2018. 37 с.
15. Сак Т. В. Стратегія бізнесу: курс лекцій. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. 114с.
16. Стадник В. В., Йохна М. А., Соколук Г. О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Хмельницький : Гонта А. С., 2013. 199 с.
17. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій [О. М. Полінкевич та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 415 с.

18. Стратегія інноваційного розвитку сучасного підприємства : монографія / [Федоренко В. Г. та ін. ; за ред. В. Г. Федоренка, Т. Є. Воронкової] ; Акад. муніцип. упр., Екон. шк. акад. УАН В. Г. Федоренко. К : ДКС центр, 2014. 336 с.
19. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / [А. П. Наливайко та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. П. Наливайка ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2013. 454 с.
20. Стратегія управління персоналом підприємства : [монографія] / Орлов В. М. [та ін.] ; [за ред. проф. Воробієнка П. П.]. Одеса : Бондаренко М. О., 2015. 163 с.
21. Чухрай Н. І., Просов О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : [підручник] / Н. І. Чухрай, ич ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 497 с.

#### *Додаткова література*

1. Кулешова Н. В., Полякова О. Ю. Маркетингова стратегія туристичного підприємства: моделі формування та оцінювання : монографія. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 220 с.
2. Кусумано Майкл А. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса. [пер. з англ. С. Новікової]. 4-те вид. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. 256 с.
3. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : монографія. Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2013. 277 с.
4. Павлова В. А., Кузьменко О. В., Гончар Л. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом: концепція, механізм, стратегія : монографія. Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. Д. : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. 150 с.
5. Павлова В. А., Кузьменко О. В., Орлова В. М., Рижкова Г. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетр. ун-т економіки та права ім. А. Нобеля. Д. : Вид-во ДУЕП, 2011. 350 с.
6. Рокоча В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній : навч. посіб. К: ВНЗ "Ун-т економіки та права "КРОК", 2018. 310 с.
7. Сак Т. В. Інноваційна стратегія в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2014. № 10. Том 1. С. 164-172.
8. Сак Т. В. Обґрунтування стратегій комплексу маркетингу на різних етапах життєвого циклу підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2016. №15. С. 247-254.
9. Сак Т. В. Стратегічні підходи в управлінні економічною безпекою підприємства. Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту». Серія «Економічні науки». 2013. №5. С. 276-285.

10. Сак Т. В. Стратегія енергозбереження підприємства: сутність, чинники, етапи формування. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. №11. URL: [www.global-national.in.ua](http://www.global-national.in.ua)
11. Сак Т. В., Стасюк І. М. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. Ефективна економіка. 2015. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
12. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / [Я. С. Ларіна та ін. ; за ред. Я. С. Ларіної]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 363 с.
13. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / [Наливайко А. П. та ін.] ; за ред. проф. А. П. Наливайка ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2015. 398 с.

**Навчальне видання**

**Павлов** Костянтин Володимирович  
**Сак** Тетяна Василівна  
**Чуліпа** Ігор Дмитрович

**Стратегія розвитку підприємницьких, торговельних та біржових структур**

*Курс лекцій*

Електронне видання

Видається в авторській редакції

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк.4,94.