



Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Суми
Сумський державний університет
2016

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

із дисципліни «Стратегія підприємства»

для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»
денної та заочної форм навчання

Затверджено
на засіданні кафедри
економіки та бізнес-адміністрування
як конспект лекцій
із дисципліни «Стратегія
підприємства»
Протокол № 2 від 29.09.2015 р.



Суми
Сумський державний університет
2016

Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі:
І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. – Суми : Сумський державний
університет, 2016. – 80 с.

Кафедра економіки та бізнес-адміністрування

Зміст

	С.
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції.....	4
Тема 2. Місія та цілі підприємства.....	8
Тема 3. Стратегічний контекст підприємства.....	17
Тема 4. Оцінка зовнішнього середовища підприємства.....	20
Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.....	32
Тема 6. Стратегії бізнесу.....	39
Тема 7. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства.....	46
Тема 8. Корпоративна стратегія підприємства.....	51
Тема 9. Загальна характеристика функціональної стратегії.....	62
Тема 10. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства.....	69
Список літератури.....	77

Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції

1.1. Поняття «стратегія підприємства».

1.2. Ієрархія та етапи формування стратегії підприємства.

1.1. Поняття «стратегія підприємства»

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

Уперше 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 умовах ринкової економіки.

Термін «стратегія» використовується нині в багатьох сферах суспільного життя. Щодо терміна «стратегія підприємства (фірми)», то тут існує чимало визначень. Її розуміють як:

- систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;

- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;
- план дій, що визначає пріоритети вирішення проблем і ресурси для досягнення основної мети.

I. Ансофф під стратегією розумів один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища для майбутньої прибутковості. Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

1.2. Ієрархія та етапи формування стратегії підприємства

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

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

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

корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною;

конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії;
функціональні стратегії;
операційні стратегії.

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

корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою);

функціональні стратегії;
операційні стратегії.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства, один із таких: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній СОБ (стратегічній одиниці бізнесу) і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Ці стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

Операційні стратегії – це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, цехів, бригад, відділів, дилерів тощо. Це найнижчий рівень стратегії

підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією: корпоративна, конкурентні, функціональні.

Етапи формування стратегії підприємства

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи.

На першому етапі розроблення стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні й слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

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 із 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 імовірний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії.

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

На шостому готується 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 процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок.

Тема 2. Місія та цілі підприємства

2.1. Визначення місії підприємства.

2.2. Цілі підприємства, їх види та особливості.

2.3. Механізм формування системи цілей підприємства.

2.1. Визначення місії підприємства

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

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

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

Головну мету, через яку й існує підприємство, називають місією підприємства. Також місія підприємства – це його так би мовити генеральна (синоніми – глобальна, загальна)

мета. Водночас місія є комплексною метою, що містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності підприємства. На основі цих орієнтирів і визначають перспективи, яких повинно досягти підприємство.

Місія підприємства також тісно пов'язана з такими категоріями, як: «стратегічне бачення» чи «сценарій розвитку» підприємства – поглядом вищого керівництва підприємства на те, яким може чи повинно бути підприємство за найсприятливішого збігу обставин; «філософія функціонування підприємства» – інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє підприємства, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень управління підприємством. Тобто "філософія підприємства" – це базові погляди і цінності підприємства, що є основою для створення системи мотивації як зовні, так і всередині підприємства

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

Зміст місії підприємства, як його основної загальної комплексної мети, визначають зазвичай такі позиції, тобто місія підприємства може охоплювати: звернення, адресоване як зовні, так і усередину підприємства; опис причин існування та характерних ознак підприємства, які відрізняють його від інших підприємств; визначення внутрішньої концепції підприємства, у межах якої підприємство описує себе, зазначаючи основні слабкі сторони діяльності, ступінь конкурентоспроможності, фактори виживання, опис іміджу (зовнішній образ) підприємства, що розкриває економічну і соціальну відповідальність перед партнерами, споживачами, суспільством; визначення напрямів діяльності та розподілу ресурсів (опис продуктів чи послуг, які пропонуватиме підприємство);

характеристику ринку діяльності (визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів, географії тощо); визначення напрямів розвитку і цілей підприємства (виражених у термінах виживання, зростання, прибутковості тощо); опис технологій, які буде мати підприємство (характеристику обладнання, технологію процесу, інновацій).

2.2. Формулювання мети та визначення завдань підприємства

Якщо місія окреслює загальні орієнтири функціонування підприємства, що відображають суть його існування та смисл діяльності, та конкретний кінцевий стан, до якого воно прямує, визначається у вигляді його цілей. Вибір цілей підприємства, їх узгодження та уточнення, власне, відбувається на основі і шляхом уточнення формульованої місії підприємства.

Отже, мета (синонім – ціль) підприємства являє собою деталізацію та уточнення місії. Мета сприяє виконанню основної функції підприємства, вираженої в його місії. І мета (ціль), на відміну від місії, фіксує конкретні бажані стани окремих характеристик підприємства, на досягнення яких і спрямовується діяльність підприємства.

Мета підприємства повинна чітко визначати майбутню позицію даного підприємства щодо таких аспектів, як:

- забезпечення отримання власниками високих прибутків у підтримання рентабельності підприємства;
- забезпечення фінансової ліквідності підприємства;
- гарантування безпеки праці та розвитку колективу підприємства.

Також в ній (меті) повинно знайти відображення конкретних сфер діяльності підприємства та визначення конкретних напрямків розвитку бізнесу за сферами діяльності. Наприклад, збільшити обсяг продажу продукту «Х» протягом 2 років; забезпечити підвищення курсу акцій і прибутку компанії, тощо.

І хоча, як ми уже відмічали, для місії не існує стандартних формулювань, можна запропонувати таку спрощену схему-формуляр визначення (формулювання) місії підприємства:

Місія є (назва підприємства) (формулювання конкретних соціальних та/або економічних проблем, які має намір вирішувати підприємство) шляхом виробництва та реалізації (найменування основних продуктів (послуг) із певною метою.

Це дозволить власникам (акціонерам) та/або партнерам (назва організації) отримати максимальний прибуток, а її персоналу – справедливу винагороду.

Кожне підприємство має не якусь одну вузьку мету, а цілу систему цілей, які визначаються його положенням у зовнішньому середовищі, внутрішньому потенціалі структурою, функціями підприємства тощо. У сучасній теорії управління виділяють основні сфери діяльності, у межах яких кожне підприємство визначає власну систему основних цілей (основні напрямки встановлення цілей підприємства), до яких належать зокрема:

- позиція (вигідна) підприємства на ринку;
- рівень (високий) продуктивності;
- доходи підприємства;
- фінансова стабільність;
- активна інноваційна діяльність, впровадження інновацій;
- робота з клієнтами;
- менеджмент;
- висока кваліфікація персоналу;
- потреби та добробут працівників;
- соціальна відповідальність.

Залежно від ступеня формалізації цілей виділяють такі їх типи: добре структуровані (співвідношення між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі), слабо структуровані (мета містить елементи як кількісного, так і якісного змісту) і неструктуровані (мета містить лише якісний

опис найважливіших елементів, а коло залежності виявити важко).

За рівнем змінних у меті розрізняють цілі з однією і багатьма перемінними.

За періодом часу реалізації поділяють на: довго-, середньо- і короткострокові цілі.

За відповідною спрямованістю (видами діяльності) виділяють: стратегічні, тактичні та оперативні цілі.

Стратегічні цілі вказують на специфічні види діяльності, яких фірма планує досягти в довгостроковому періоді.

Оперативні цілі вказують на ринкову позицію, яку бажає зайняти фірма, враховуючи довгострокові цілі.

За характером діяльності, беручи до уваги існуючий стан підприємства і його рівень розвитку, цілі можуть відображати тенденції до стабілізації, зростання

За напрямками діяльності підприємства цілі можна поділити на: організаційні, наукові, технічні, соціальні, екологічні.

За спрямованістю – зовнішні і внутрішні.

За функціональним аспектом (функціональними сферами) діяльності підприємства: маркетингові, виробничі, фінансові, інноваційні, кадрові цілі тощо.

За рівнем пріоритетності, значущості цілі поділяють на основні (головні) та локальні.

За співвідношенням цілей розрізняють: комплементарні, індиферентні цілі.

Глобальні і довгострокові цілі, що безпосередньо підпорядковуються фірмі є спільними цілями підприємства, які відображують його і основні напрямки програми його розвитку. Необхідно відмітити, що є основою для розроблення його (підприємства) ділової стратегії. Ці цілі можуть формулюватися або досить узагальнено (наприклад, забезпечити стійкість становища фірми; розробити нові напрямки розвитку, нові види діяльності фірми; забезпечити оптимальну рентабельність; протягом 2 років стати лідером на місцевому ринку; підвищити

якість продукції; збільшити рівень капіталізації підприємства тощо), або розглянути більш детальну характеристику (наприклад, збільшити на 50 % прибуток протягом року). Одночасно з формуванням загальних (та інших) цілей необхідно проводити їх ранжування за принципом пріоритетності.

Локальні цілі можуть бути як функціональними (специфічними), так і цілями для окремих організаційних підрозділів фірми, підприємства чи окремих напрямків їх бізнес-діяльності. Так, деталізованою (спеціальною) метою є: збільшення обсягу реалізації і темпів росту підприємства за його організаційними підрозділами, видами діяльності, філіями, дочірніми компаніями тощо; зростання прибутку і особливо рентабельності кожного окремого підрозділу, що виступає центром прибутку (СГЦ чи СБЦ); зростання виручки; зростання експорту; платоспроможність; продуктивність праці тощо; та специфічні цілі, встановлюються шляхом визначення напрямку розвитку у відповідних функціональних галузях (сферах) діяльності підприємства (наприклад, в сфері маркетингу – досягнення певного рівня реалізації продукції на одному чи декількох ринках, диверсифікація продукції, розширення обсягу послуг тощо; в сфері виробництва – зниження витрат виробництва, розміщення виробництва між дочірніми підприємствами, забезпечення більш ефективного використання ресурсів тощо; у сфері фінансів – збільшення частки власних засобів у передбачуваних КВ на плановий період, підвищення рівня капіталізації підприємства, приріст дивідендів на одну акцію тощо; у сфері НДДКР – розвиток нових продуктів, підвищення якості продукції, удосконалення технічного рівня виробництва тощо).

Отже, локальні цілі – це сукупність взаємодоповнюючих цілей, реалізація яких спрямована на досягнення глобальної мети. Вони мають характер підтримуючих цілей, жорстко погоджуються з загальними цілями підприємства і є основою для розроблення бізнесу (для мультибізнесових і структурованих підприємницьких організацій) та

функціональних стратегій підприємства. Наприклад, такі цілі, як підвищення рентабельності, покращення якості виробів, покращення умов праці, зростання активів чи курсу акцій підприємства забезпечують зростання обсягів виробництва і збуту продукції цього підприємства.

У сукупності локальні та глобальні (загальні) цілі утворюють ієрархію цілей, яка є декомпозицією цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня і яка встановлює їх відносну важливість та черговість. Найнижчими рівнями такої ієрархії цілей є завдання (підцілі), на які деталізуються (декомпонуються) локальні цілі для конкретних виконавців у структурі підприємства і, на сам кінець, конкретні дії щодо їх (завдань) реалізації. Причому кожна мета (ціль) має свій часовий горизонт, який визначає строки її досягнення. На підприємствах, які самостійно розробляють стратегію, доцільно будувати таку ієрархію у вигляді так званого «дерева цілей» – графа зв'язків числових значень, взаємозв'язаних показників. Такі «дерева цілей» будують (варто будувати) при організації виробництва нової продукції, створенні (будівництві) нових виробничих потужностей чи соціальних об'єктів тощо.

2.3. Механізм формування системи цілей підприємства

Необхідно зазначити, що для відображення цілей навіть досить простої підприємницької організації треба використовувати комплексний підхід, тобто створити систему цілей підприємства, спираючись на їх класифікацію. Однак навіть досить детальна класифікація не дає змоги висвітлити повний взаємозв'язок і взаємозалежність цілей підприємства. Тому, як уже було сказано, особливу увагу при створенні системи цілей підприємства необхідно приділяти побудові так званого «дерева цілей» підприємства, тобто графічного зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей підприємства, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети – місії на підцілі, завдання та окремі дії. Основною ідеєю

побудови «дерева цілей» є декомпозиція, тобто розкриття структури системи, коли її за окремою ознакою поділяють на окремі складові. Декомпозиція дозволяє пов'язати генеральну мету підприємства зі способами її досягнення. При побудові «дерева цілей» необхідно дотримуватися таких вимог:

- мета вищого рівня є орієнтиром для розроблення цілей нижчого рівня;
- цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня, причому сукупність цих цілей повинна зумовлювати досягнення початкової мети;
- при побудові «дерева цілей» необхідно враховувати як вертикальну, так і горизонтальну координацію цілей;
- цілі мають бути сформульовані для кожного напрямку діяльності, кожного структурного підрозділу підприємства;
- під час декомпозиції цілей необхідно досягти узгодження між довго-, середньо- і короткостроковими цілями, між різними сферами бізнесу і видами діяльності підприємства (виробництвом і маркетингом, виробництвом і фінансами тощо).

Для побудови «дерева цілей» переважно застосовують метод «дезагрегації» і метод «забезпечення необхідних умов».

Обґрунтоване "дерево цілей" полегшує розроблення стратегій підприємства, оскільки повністю відображає взаємозв'язок і взаємозалежність різноманітних цілей підприємства. І якщо ієрархія цілей (у формі «дерева цілей») побудована правильно, то кожний підрозділ підприємства, досягаючи своїх цілей, забезпечує реалізацію, досягнення цілей підприємства в цілому.

Процес визначення цілей складається з таких основних етапів:

1. Виявлення й аналіз трендів, які спостерігаються в середовищі підприємства, в його оточенні та внутрішній структурі. Так як цілі підприємства залежать безпосередньо від стану його зовнішнього оточення і внутрішніх можливостей (потенціалу підприємства), то виявлені в них

тренди дають змогу визначати адекватні довгострокові цілі відповідно до сформованого передбачення розвитку підприємства і відповідно коректувати їх у випадку змін у середовищі підприємства, що впливають на зміни цих трендів.

2. Встановлення (вибір) цілей для підприємства в цілому (загальних цілей) і визначення їх пріоритетності. Визначення загальних цільових орієнтирів підприємства (збільшення (бажаний рівень) прибутку на інвестований капітал, збільшення (бажаний рівень) прибутку на акціонерний капітал, забезпечення стійкості на ринку, збільшення частки ринку, бажаний розмір виручки, зростання частки нових продуктів в обсязі продажу тощо) вимагає встановлення їх пріоритетності (ранжування) і узгодження. Ф. Котлер радить вибір цілей розпочинати із фінансових, а на їх основі формулювати маркетингові цілі. У випадку утруднень з ранжуванням цілей застосовують метод експертних оцінок.

3. Побудова ієрархії цілей та формування «дерева цілей».

Визначення індивідуальних цілей. Мається на увазі встановлення завдань для конкретних виконавців у організаційно-економічній та функціональній структурі підприємства.

У сукупності локальні та глобальні (загальні) цілі утворюють ієрархію цілей, яка є декомпозицією цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня і яка встановлює їх відносну важливість та черговість. Найнижчими рівнями такої ієрархії цілей є завдання (підцілі), на які деталізуються (декомпонуються) локальні цілі для конкретних виконавців у структурі підприємства і, на сам кінець, конкретні дії щодо їх (завдань) реалізації.

Тема 3. Стратегічний контекст підприємства

3.1. Типові стратегічні рішення.

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

3.1. Типові стратегічні рішення

Пошук альтернативних шляхів досягнення глобальних цілей підприємства створив передумови переходу до нової концепції стратегії і трактування її як процесу адаптації до змін у 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. У 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.

Перелік типових стратегічних рішень, із яких підприємство має здійснити свій вибір, включає:

- збереження досягнутих позицій на ринках збуту продукції при зміні умов ринку;
- збільшення обсягів продажу при збереженні структури і номенклатури продукції та географії ринків;
- збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції при збереженні географії ринків;
- збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції і виходу на нові ринки збуту.

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

Багатоплановий характер діяльності підприємства зумовлює необхідність розроблення 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 взаємозв'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; функціональних стратегій 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.

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

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

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

У розробленні 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.

Тема 4. Оцінка зовнішнього середовища підприємства¹¹⁾

4.1. Загальні поняття про середовище підприємства.

4.2. Діагностика і прогноз макросередовища.

4.3. Аналіз і прогнозування мікросередовища.

4.1. Загальні поняття про середовище підприємства

Середовище підприємства поділяють на такі групи елементів-факторів: зовнішнє середовище (макросередовище, мікросередовище); внутрішнє середовище.

Макросередовище складається з елементів-факторів непрямой дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.

При розробленні стратегії потрібно враховувати вплив таких факторів макросередовища: а) стану економіки країни; б) політико-правових відносин; в) ефективності державного регулювання економіки; г) рівня НТП; д) рівня соціального розвитку; ж) стану культури, ціннісних орієнтацій у суспільстві; з) дієвості профспілок, партій і громадських організацій; е) демографії; к) природних умов, екології; л) міжнародного становища; м) надзвичайних обставин, яким не могли запобігти керівники (форс-мажорних).

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

¹¹⁾ За матеріалами Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

Внутрішнє середовище – це елементи та фактори, що визначають внутрішній стан, сильні і слабкі сторони і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства.

Фактори внутрішнього середовища підприємства: а) його виробничий потенціал; б) кадрово-управлінський потенціал; в) конкурентоспроможність продукції і конкурентний потенціал; г) організація маркетингу і збуту; д) фінансовий стан; е) ефективність виробництва; є) стратегія, місія і цілі; ж) організаційна структура і культура; з) організація виробництва і праці; к) мотиваційні механізми; л) екологічність виробництва; м) соціальна ефективність; н) імідж підприємства тощо.

4.2. Діагностика і прогноз макросередовища

У світовій економічній науці аналіз основних факторів макросередовища називають PEST-аналізом (від аббревіатури 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)).

Зважаючи на реалії, елементи макросередовища, що діють на підприємство як фактори, необхідно конкретизувати. Отже, предметом діагностики і прогнозування макросередовища мають стати його такі елементи-фактори та їх складові:

Елементи-фактори макросередовища, що діагностуються і прогнозуються:

1. Стан економіки країни. Серед факторів цього елемента макросередовища найбільш відчутний вплив на підприємство можуть мати:

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. Політикоправові відносини.

Фактори: економічна система; форми власності, розподілу і перерозподілу ВВП; політична система; законодавча база, ефективність законів і підзаконних актів у галузі економіки; рівень лібералізації економічного життя; політична стабільність тощо.

3. Ефективність державного регулювання економіки.

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

4. Розвиток НТП. Фактори: розвиток освіти і науки; рівень інновацій; технологічний рівень; технічний рівень економіки.

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

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

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

Демографія. Фактори: чисельність і склад населення; розподіл населення по території; рівень народжуваності, смертності і природний приріст; середня тривалість життя і середній вік працюючих; співвідношення чоловіків і жінок; демографічне навантаження; механічний рух населення, міграції.

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

Міжнародне становище. Фактори: наявність військових конфліктів; рівень діяльності міжнародних організацій з врегулювання міжнародних політичних і економічних відносин; рівень діяльності зовнішньоекономічних відомств і вищих органів влади країни з врегулювання зовнішньоекономічної діяльності.

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.

4.3. Аналіз і прогнозування 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 за певних обставин може призвести навіть до банкрутства підприємства.

Елементи-фактори мікросередовища такі:

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, партії і громадські організації, профспілкові органи та інші, 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.

Місцеві органи влади: держадміністрація, рада, податкова адміністрація, казначейство, фінорган, санстанція, орган держстатистики, пожежний нагляд, технагляд та ін.

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

Конкурентне середовище (галузь, конкуренти)

Конкурентне середовище підприємства – це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) і їх дії із забезпечення власних інтересів, у 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.

Почнемо з оцінки галузі.

Аналіз галузі.

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

Етапи аналізу галузі:

1) відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які найбільш повно характеризують галузь.

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

- місце галузі в народному господарстві країни;
- розмір ринку (річні обсяги виробництва і продаж);
- динаміка ринку (темпи змін у %);
- 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 (труднощі: стартовий капітал, адміністративні перешкоди, монополістичні ціни і т. ін.);
- 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);

2) визначення конкурентних сил, що діють у галузі й їх впливу на ситуацію, проведення конкурентного аналізу.

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

Конкурентний аналіз – це визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства у галузі.

Він виконується в такій послідовності:

Спочатку визначають основні конкурентні сили у галузі.

Пізніше формують загальні основні альтернативні варіанти конкурентних стратегій.

Загальноновизнаним лідером розробленні підходів до конкурентного аналізу вважається М. Портер – професор Гарвардської школи бізнесу.

Сили конкуренції в галузі, за М. Портером, такі:

Конкуренти, які вже надійно закріпились у 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 спостерігається тоді, коли більшість підприємств одержують прибуток, близький до середнього по галузі. Слабка тоді, коли більшість підприємств може одержувати прибуток вищий від середнього, інвестуючи лише у виробництво. Різкі загострення роблять конкуренцію запеклою.

Щоб зайняти провідні позиції у галузі, підприємству необхідно забезпечити міцні конкурентні переваги;

3) виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі.

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

- різкі зміни в законодавстві й 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 великих підприємств;
- значна глобалізація галузі;
- суттєві зміни в структурі витрат або продуктивності.

З урахуванням названих рушійних сил розробляються стратегії, які б пом'якшили їх вплив на підприємство, навіть викликали б зворотний вплив підприємства на конкурентні сили, забезпечили б його перевагу в конкурентній боротьбі;

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

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 однакових конкурентних переваг, користуючись схожими методами.

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

Отже, необхідно визначити, до якої стратегічної групи належить підприємство і виявити у цій групі підприємства, які мають сильніші конкурентні позиції, щоб виробити відповідну стратегію. Крім цього, з такою самою метою визначають рівень

та тип конкуренції між стратегічними групами підприємств галузі, виявляючи, які з них мають найсильніші конкурентні позиції;

5) прогнозування найбільш імовірних кроків стратегічних конкурентів.

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 найважливіша складова аналізу мікросередовища.

Із цією метою концентрується увага і збираються дані для оцінки потенційних можливостей кожного конкурента діяти краще або гірше від інших. При цьому зважають на те, що від агресивних конкурентів необхідно чекати радикальних стратегічних кроків. Результатом цього аналізу мають стати ефективні контрзаходи;

б) визначення ключових факторів успіху підприємства (КФУ) у конкурентній боротьбі.

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 конкуренту здатність і прибутковість у стратегічному періоді. КФУ підприємства у різних галузях різняться і навіть в одній галузі з часом також змінюються. Розрізняють КФУ галузі і КФУ даного підприємства. Кількість КФУ у галузі не перевищує трьох-чотирьох, серед яких лише один-два мають найбільше значення.

КФУ залежать від:

а) технологій та інновацій;

б) стану виробництва (якість, собівартість, рівень ресурсозабезпечення й ефективності їх використання тощо);

в) рівня маркетингу;

г) реалізаційних можливостей і навичок (мережа збуту, реалізаційні витрати і т. д.);

- д) професійного рівня персоналу;
- е) організаційних можливостей (інформаційні системи, сучасний менеджмент тощо);
- є) інших факторів (імідж, прихильність місцевих органів влади, доступ до фінансових ринків, сприятливі природні умови і місцезнаходження тощо).

Щоб виявити КФУ можна, зокрема, використати методику Р. Гранта, за якою потрібно поставити два запитання і відповісти на них: 1. Чого хочуть покупці? 2. Як вижити в конкурентній боротьбі? На основі відповідей на ці два запитання і формулюються галузеві ключові фактори успіху;

7) прийняття остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості галузі (заключний етап).

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

1. Наявність потенціалу зростання галузі.
2. Стабільність попиту.
3. Сприйнятливість до впливу рушійних сил галузі.
4. Послаблення (посилення) впливу конкурентних сил.
5. Серйозність проблем, що постають перед галуззю в цілому.
6. Ступінь невизначеності та ризику.
7. Зростання (зниження) прибутковості галузі.

Такий масштабний аналіз галузі і конкурентного середовища проводять не лише при розробленні стратегії, але і кожні 1–3 роки. А в проміжках – уточнення і моніторинг. Інакше не можна. Зупинка загрожує крахом стратегії.

Оцінка впливу на підприємство покупців

Умовою існування підприємства є відшкодування затрат і отримання прибутку. А це можливе лише у випадку, коли споживач, задовольняючи свої потреби, пред'являє попит на продукцію підприємства. Тому центральним завданням оцінки впливу покупців є визначення попиту на продукцію підприємства в даний час і на перспективу.

Аналіз потреб споживачів, а отже, і попиту здійснюють у 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 потреб споживачів, які ще не задовольнили.

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 самі специфічні маркетингові програми. Кожну з таких груп як цільовий ринок може підприємство вибрати.

Якщо рішення щодо вибору цільового сегмента ринку нарешті прийняте, розпочинають розробку стратегії проникнення на цей сегмент і визначають основні параметри своєї маркетингової програми.

Оцінка впливу на підприємство зовнішніх партнерів

Партнери зовнішні (стейкхолдери) – це фізичні і юридичні особи, які зацікавлені у розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток.

До числа зовнішніх партнерів (стейкхолдерів) зараховують: компаньйонів, власників і співвласників підприємства, акціонерів, а також засоби масової інформації, органи місцевої влади, профспілкові органи тощо, які зацікавлені в успішному розвитку підприємства. Сюди відносять і постачальників.

Для одержання суттєвої підтримки підприємство повинно намагатися максимально задовольняти інтереси партнерів, незважаючи на те, що ці інтереси не завжди збігаються, мотивація стейкхолдерів може бути різною.

Наприклад, власники цукрозаводу зацікавлені у максимальній капіталізації прибутку, місцеві органи влади – у спрямуванні його на соціальні потреби містечка, де проживають цукровиробники, а внутрішні партнери (робітники) воліють, щоб весь прибуток був спрямований на дивіденди.

Аналіз впливу постачальників

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

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

Найбільш загальні критерії оцінки впливу постачальників такі:

- 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 на підприємстві;
- оцінка рівня конкуренції за ресурсами (кількість підприємств, що використовуватимуть аналогічні види ресурсів);
- відсутність значної залежності від постачальника (розміщення замовлень у кількох постачальників, оцінка мобільності переходу на інші ресурси);
- можливості використання ресурсів-замінників і наявність підприємств, що зможуть їх виробляти, тощо.

Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства

5.1. Складові стратегічного потенціалу підприємства.

5.2. Методи оцінки стратегічного потенціалу.

5.1. Складові стратегічного потенціалу підприємства

Для досягнення своїх стратегічних цілей підприємство повинно володіти відповідним потенціалом – оптимальними за значущістю і структурою ресурсами і вмінням їх ефективно використати. Потенціал формується і використовується відповідно до стратегічних цілей і перспектив підприємства. Отже, сукупність ресурсів, які відповідають цим критеріям, вважаються стратегічним потенціалом підприємства.

Стратегічний потенціал підприємства – граничні можливості підприємства щодо досягнення глобальних і локальних стратегічних цілей у певних умовах зовнішнього середовища.

У процесі формування і використання потенціалу підприємства здійснюють його структуризацію, тобто декомпонують його на складові зі встановленням їх функціональних зв'язків. Цю роботу здійснюють на основі функціонального і блоково-модульного підходів.

Функціональна структуризація потенціалу підприємства.

При такому підході основні зусилля спрямовують на орієнтування функціональних підрозділів підприємства: виробництва, персоналу, менеджменту (управління), фінансів, маркетингу, інформаційного забезпечення тощо. Кожна функціональна сфера є відносно самостійною і водночас є підсистемою, в якій формується внутрішній потенціал. Відповідно до цього розрізняють складові потенціалу підприємства: виробничий, фінансовий, інформаційний, маркетинговий, кадровий, управлінський, інфраструктурний.

До традиційних функціональних сфер і напрямів діяльності підприємства належать науково-технічний потенціал

(наявність сучасної матеріальної бази НДПКР, творчі здібності й кваліфікація фахівців, здатних удосконалювати технологічні й виробничі процеси, забезпечувати диверсифікацію діяльності та диференціацію продукції), і потенціал відтворення (характеризує можливості підприємства щодо формування і відновлення основних фондів, у стратегічному аспекті – створення гнучкої виробничої системи), а також інноваційний (можливості підприємства щодо розроблення і впровадження інновацій), інтелектуальний (освіта як передумова творчих здібностей, можливостей) і підприємницький (бізнес-проекти, ідеї, плани) потенціали.

Блоково-модульна структуризація потенціалу підприємства. Цей підхід ґрунтується на використанні шести складових. Кожна грань його площин є підсистемою: система управління, ресурси, функції, персонал, компетенції, культура.

У кожній підсистемі виокремлено по три основні складові, які мають стратегічне значення. Вони охоплюють найважливіші стратегічні компоненти підприємства, забезпечують досягнення поставлених цілей і найповніше характеризують його внутрішній стан:

1) Система управління. В управлінському блоці відбувається формування місії, розроблення стратегії розвитку, визначення цілей на найближчу перспективу і конкретних завдань.

2) Ресурси (основні елементи виробничого потенціалу, які використовуються для конкретних цілей економічного розвитку). Серед них виокремлюють: технічні (виробничі потужності, обладнання, матеріали тощо); технологічні (виробничі технології, конкурентоспроможні методи виготовлення продукції, наукові розроблення та ін.); кадрові (професійно-кваліфікаційна структура, соціально-демографічний склад працівників, трудовий та інтелектуальний капітал); інформаційні (система нагромадження і оброблення інформації, каналів її поширення, можливості удосконалення інформаційної бази тощо); організаційні структури виробництва

і системи управління (гнучкість керуючої системи, організаційна техніка та ін.); фінансові (стан активів і пасивів, власного і позичкового капіталу, наявність кредитних ліній та ін.); просторові (специфіка виробничих приміщень і території підприємства, особливості розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливості розширення та ін.); корпоративна (організаційна) культура (ділова репутація, імідж).

3) Персонал – особовий склад підприємства, який характеризують: склад (визначений штатним розкладом список працівників); мотивація (розроблення і використання підприємством матеріальних, емоційних, соціальних та інших заходів із метою поліпшення якості і продуктивності праці); розвиток (систематичні заходи щодо підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, їх професійного зростання).

4) Компетенції персоналу, компонентами яких є: кваліфікація (професійний рівень підготовки, який відповідає певним видам робіт); креативність (здатність до розроблення нових технологічних, організаційних та інших рішень, втілення їх у процесі своєї діяльності); гнучкість (вміння пристосовуватися до внутрішніх і зовнішніх змін на підприємстві).

5) Корпоративна культура – сукупність думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу. Основними елементами організаційної культури є: норми (вимоги і правила внутрішньокорпоративної взаємодії і відносин із суб'єктами зовнішнього середовища); цінності (значущі для персоналу підприємства соціальні, етичні стандарти поведінки); поведінка (сукупність прийнятих, визнаних на підприємстві вчинків).

Сукупність цих морально-психологічних, соціально-організаційних факторів впливає на формування морального клімату в колективі підприємства.

5.3. Методи оцінювання стратегічного потенціалу

Для оцінювання наявного потенціалу підприємства використовуються три основні підходи.

1. Ресурсний підхід. Для докладного вивчення і виявлення потенційних можливостей виробничої системи її внутрішнє середовище може розглядатися з позицій наявних ресурсів. Тому аналіз внутрішнього середовища підприємства, спрямований на оцінювання наявного потенціалу з виявлення його сильних і слабких сторін, стосується практично всіх його ресурсів (матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних і т. ін.). У цьому випадку величина потенціалу визначається як сума фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

2. Структурний (функціональний) підхід спрямований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, оцінює його рівень, виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих найдосконалішими технологіями організації окремих підсистем підприємства і виробництва в цілому. Аналіз і оцінка структурних характеристик потенціалу підприємства пов'язані з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, в сукупності та взаємодії. У зв'язку з цим виникають труднощі щодо оцінювання значення кожного типу ресурсів окремо для діяльності всього потенціалу.

Дослідження різних підсистем підприємства з позиції структурно оформлених виробничо-господарських функцій, кожна з яких включає набір процесів і елементів підприємства, дозволяє розглядати структурний підхід як функціональний. Це дає можливість оцінювати потенціал підприємства як сукупність накопичених можливостей різних функцій (виробництва, НДДКР, маркетингу та ін., а також навичок загального фірмового управління).

3. Проблемно-орієнтований (цільовий) підхід до оцінювання можливостей підприємства спрямований на оцінювання наявного потенціалу з позиції забезпечення

досягнення поставлених цілей і визначає його величину як рівень відповідності окремих його складових необхідним параметрам. Тобто в процесі проведення аналізу оцінюється рівень відповідності потенціалу конкретним цілям і виявляється необхідність нарощування певних його складових.

Найчастіше оцінювання своїх ресурсів підприємство здійснює за функціональними підсистемами, процесами і результатами. Для цього здійснюється так зване *«управлінське обстеження»*, тобто «методична оцінка функціональних зон організації, призначена для виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін».

Згідно із системою, яку було запропоновано групою Mc Kensey, дослідження має охоплювати всі сторони виробничої діяльності:

- технологію (джерела фінансування, наявність патентів, вибір товарів і технологічних процесів виробництва);
- проектування (функції товарів, фізичні характеристики, естетика та якість товарів);
- виробництво (інтеграція з постачальниками, сировина, виробничі потужності, розміщення потужностей, заготівля сировини, напівфабрикати, складання продукції);
- маркетинг (ціни, реклама, збут, упаковка товарів, торгова марка);
- збут (канали збуту, інтеграція із споживачами, запаси, збереження запасів, транспорт);
- обслуговування (гарантії та швидкість обслуговування, ціни).

Із метою спрощення обстеження внутрішнього середовища підприємства рекомендується брати до уваги сім основних функціональних підсистем: маркетинг, виробництво, кадри, НДДКР, фінанси, управління, а також організаційна культура підприємства. Склад функціональних підсистем не є стандартним і може змінюватися залежно від різних чинників.

Таблиця 5.1 – Аналіз внутрішніх чинників за функціональними підсистемами

<i>Функціональні підсистеми</i>	<i>Чинники, що аналізуються</i>
Маркетинг	Інформація про ринок, методи вивчення ринку, рівень розвитку маркетинг-міксу, якість і конкурентоспроможність продукції, інформація про споживачів, конкурентів, тенденцію попиту і діяльність конкурентів
Виробництво	Організація і методи виробництва, виробничі потужності та їх завантаження, гнучкість виробництва, рівень автоматизацій, стан і вік обладнання, рівень його оновлення, витрати, якість, кваліфікація персоналу, можливості технологічної диверсифікації
Персонал	Структура і рівень кваліфікації персоналу, динаміка робочої сили, системи оплати праці, політика в галузі управління персоналом, методи підбору, просування, підвищення кваліфікації
НДДКР	Рівень оновлення продукції, наявність і спрямованість розробок, кваліфікація і творчий потенціал науково-технічних працівників, рівень інвестицій, рівень витрат на розробки в загальному обсязі продажу
Фінанси	Рух грошової готівки, величина власного і робочого капіталу, вартість акцій у відсотках до капіталу, заборгованість, ліквідність, прибутковість, джерела фінансування і фінансова стабільність, обсяги і напрями інвестицій, запаси
Управління	Політика ведення бізнесу, наявність і рівень розвитку системи стратегічного управління й аналітичних підсистем, інформаційної бази, оргструктура і методи управління, особливості процесу прийняття рішень, система контролю діяльності, витрати
Організаційна культура	Цінності й норми, що розділяються, мотивація діяльності системи комунікації, стиль управління, «клімат» у колективі

Потенціал, що забезпечує досягнення цілей підприємства в майбутньому є одним із кінцевих продуктів стратегічного

управління. При цьому необхідно розмежовувати поняття «потенціал підприємства», яке характеризує сукупність всіх його ресурсів і можливостей виробництва конкурентоспроможних товарів, що ними надаються, і поняття «стратегічний потенціал підприємства», – тих його ресурсів, які забезпечують реалізацію конкретної стратегії розвитку.

Результатом стратегічного управління є також така система управління, яка здатна своєчасно оцінити зовнішні зміни, виробити і реалізувати у відповідь стратегічні дії. Тому в процесі стратегічного управління у зв'язку з вимогами основного закону управління щодо пропорційності та співвідносності розвитку керуючої та керованої систем необхідно розглядати можливості об'єкта і суб'єкта управління як відносно самостійних підсистем потенціалу підприємства.

Отже, *потенціал підприємства* включає виробничий потенціал і можливості системи управління.

Виробничий потенціал (потенціал об'єкта управління) – сукупність технічних, технологічних, фінансових, кадрових та інших ресурсів підприємства, що надають можливості виробництва конкурентоспроможних товарів (послуг).

Із точки зору створення умов для здійснення процесу стратегічного управління і досягнення поставлених цілей особливе значення має система управління підприємством, яка повинна забезпечувати: *по-перше*, розробку стратегічного плану розвитку; *по-друге*, формування потенціалу об'єкта управління; *по-третє*, нарощування потенціалу управляючої системи з тим, щоб реалізувати прийняті стратегічні рішення.

Під потенціалом системи управління підприємством розуміється можливість, здатність суб'єкта управління здійснювати управлінські процеси в заплановані терміни, якісно та ефективно. Потенціал управління забезпечує реагування системи управління на дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Тема 6. Стратегії бізнесу

6.1. Поняття, призначення і зміст стратегій бізнесу підприємства.

6.2. Типи стратегій бізнесу та їх характеристика.

6.1. Поняття, призначення і зміст стратегій бізнесу підприємства

Бізнес-стратегія (синоніми – ділова стратегія, стратегія бізнесу) – це план управління окремою сферою бізнес-діяльності фірми, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Вона (бізнес-стратегія) визначає як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції в конкретному бізнесі або в конкретному продуктово-ринковому сегменті.

Специфіка стратегії для окремої бізнес-одиниці полягає в підпорядкованості основних елементів цієї стратегії провідним стратегічним напрямкам підприємства в цілому та в особливому акценті на розроблення конкурентної та функціональних стратегій бізнес-одиниць.

Алгоритм розроблення бізнес-стратегії:

- на основі цілей та сформульованої загальної стратегії корпорації (для мультибізнесової компанії) визначаються і формулюються місія і цілі стратегічних бізнес-одиниць (окремого виду діяльності, підрозділу бізнесу підприємства);
- проводиться аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей бізнес-одиниць, стратегічних господарських підрозділів підприємства;
- здійснюється узагальнююча оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-одиниць підприємства, уточнюють їх (за ними) стратегічні цілі та визначають чи уточнюють можливі (альтернативні) способи їх вирішення, тобто відбувається перегляд стратегічних альтернатив, які

можна реалізовувати, щодо певного бізнесу підприємства (бізнес-одиноці, виду діяльності);

- вибір стратегії (стратегії бізнес-одиноці, стратегії бізнесу чи бізнес-стратегії) підприємства, тобто прийняття конкретних рішень щодо того, як розвивати даний бізнес підприємства в цілому та його окремі сектори (напрями) і продукти (конкретні види товарів, послуг чи робіт), яке місце займати на ринку, як протидіяти конкурентам тощо;
- сформована на бізнес-рівні стратегія (стратегія окремих самостійних господарських підрозділів, бізнес-стратегія) виступає метою і відтак забезпечується, а отже, і закінчується розробленням функціональних стратегій (із маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу, досліджень та розробок тощо).

Отже, стратегія бізнесу підприємства – це лінія альтернативної поведінки підприємства, яка приведе до довготривалого успіху підприємства в його конкретному бізнесі.

6.2. Типи стратегій бізнесу та їх характеристика

Основою стратегічної орієнтації підприємства є базова стратегія конкуренції, яка визначає його поведінку на ринку, досягнення ним переваг у конкурентній боротьбі.

Вибір конкурентної стратегії підприємства відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним.

При виборі базової конкурентної стратегії виходять із того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

Класифікація стратегій, розроблена вченим Г. Азоєвим, ґрунтується на концепції, згідно з якою підприємства, що

функціонують на певному ринковому сегменті, поділяють на підприємства-лідери, підприємства з сильною конкурентною позицією, підприємства зі слабкою конкурентною позицією та підприємства-аутсайтери.

За конкурентною позицією в бізнесі (за Ф. Котлером) виділяють такі стратегії: лідерства, претендента на лідерство, стратегії послідовника, новачка в галузі бізнесу.

Класифікація М. Портера, охоплює такі конкурентні стратегії підприємства:

- стратегія лідерства за витратами (зниження витрат на виробництво товарів і послуг, що дає змогу знизити ціни на них і залучити або утримати значну кількість покупців);

- стратегія оптимальних витрат (досягнення конкурентних переваг за рахунок постачання на ринок товарів, послуг, адекватних за споживчою цінністю, якістю, цінами, потребами покупців, що обумовлено оптимальними витратами на їх виробництво);

- стратегія диференціації (надання товарам специфічних ознак порівняно з товарами конкурентів, що сприяє залученню значної кількості покупців);

- стратегія фокусування на низьких витратах (зорієнтована на вузький сегмент покупців, випередження конкурентів за рахунок низьких витрат на виробництво товару);

- стратегія фокусування на попиті (забезпечення покупців товарами і послугами, які найбільше відповідають їхнім вимогам).

Ця класифікація ґрунтується на концепції про два основні стратегічні напрями, один із яких зосереджує зусилля на якості продукції і послуг, а другий – на зниженні витрат і цін. Значною мірою вони суперечать один одному, адже підвищення якості, поліпшення споживчих властивостей товарів і послуг потребує додаткових витрат.

Ця концепція дещо спрощено враховує економічну дійсність, якій властиво значно більше варіантів поведінки на ринку споживачів і базових конкурентних стратегій

підприємств з усіма їх відтінками і модифікаціями.

Провідні характеристики базових конкурентних стратегій подано у табл. 6.1.

Таблиця 6.1 – Основні характеристики базових конкурентних стратегій

<i>Характеристика</i>	<i>Лідерство за витратами</i>	<i>Широка диференціація</i>	<i>Оптимальні витрати</i>	<i>Сфокусовані низькі витрати і диференціація</i>
Стратегічна ціль	Велика частка ринку	Велика частка ринку	Обізнаний про споживчі цінності товару покупець	Вузька ринкова ніша, в якій купівельні потреби і переваги істотно відрізняються від решти ринку
Основа конкурентної переваги	Лідерство у виробництві з низькими витратами	Здатність пропонувати іншу продукцію, ніж у конкурентів	Більше споживчих цінностей за ту ж саму ціну	Лідерство у ніші за витратами або надання товару особливих для покупців якостей
Асортимент товару	Якісний базовий продукт без надмірностей (прийнятна якість, обмежений вибір)	Багато різновидів товарів (широкий вибір, акцент на притаманні тільки йому властивості)	Діапазон якості (від середньої до високої), кількість модифікацій (від кількох до багатьох)	Задоволення особливих потреб цільового сегмента споживачів

Продовження табл. 6.1

Пріори - тети у виробництві	Постійний пошук шляхів зниження витрат без втрати якості і погіршення основних характеристик товару	Надання товару додаткових цінностей для споживачів, прагнення до цілковитої переваги товару	Надання товару додаткових якостей і характеристик за помірних цін	Виробництво товару відповідно до смаків і потреб споживачів
Маркетинг	Спроба видати за перевагу властивості товару, які зумовлюють зниження витрат	Надання товару властивостей, за які покупець готовий заплатити відповідну ціну	Встановлення нижчих цін, ніж у конкурентів, для створення репутації компанії, яка пропонує оптимальне поєднання ціни і якості	Аналіз рівня задоволення споживачів набором властивостей і характеристик товару, що відповідає специфічним потребам сегмента
Підтримка стратегії	Поєднання низьких цін і гідної якості	Концентрація на ключових властивостях товару, пропаганда їх для створення репутації товару	Індивідуальне управління зниженням витрат і підвищенням якості товару/ послуг	Перевага над конкурентами у задоволенні потреб покупців певного сегмента ринку; відмова від освоєння інших сегментів або нових продуктів із метою утримання репутації товарної марки

Базова стратегія підприємства є складним багаторівневим утворенням, у якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей. Такі висновки можна зробити на підставі аналізу табл. 6.2

Таблиця 6.2 – Класифікація стратегій підприємств за ієрархічним рівнем (за А. А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом)

<i>Тип стратегії</i>	<i>Види стратегії</i>
Корпоративна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – створення та управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення ділових позицій); – досягнення синергізму серед родинних структурних підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу; – встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності
Ділова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – розроблення заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, збереження конкурентних переваг; – формування механізму реагування на зовнішні зміни; – об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів
Функціональна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу; – аналіз і синтезування пропозицій менеджерів на місцях
Операційна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – дії щодо виконання вузькоспеціалізованих питань, вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу

Корпоративна, ділова, функціональна стратегії мають певну ієрархічну структуру (наприклад, корпоративна складається з відповідних ділових і функціональних стратегій); операційна стосується конкретних структурних одиниць (заводів, торгових регіональних представників, відділів).

Однією із складових ділової стратегії підприємства є стратегія конкуренції, яка охоплює залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і посилення своєї позиції на ринку.

Конкурентна стратегія компанії передбачає наступальні та оборонні дії, вибір яких залежить від ситуації на ринку. Крім того, стратегії підприємства класифікують з огляду на її конкурентний статус (стратегії лідерів галузі, стратегії підприємств, що перебувають на другорядних ролях, стратегії слабких підприємств, стратегії відновлення у кризових ситуаціях), а також конкурентні ситуації на підприємствах і ринку (стратегії наступу, стратегії захисту, стратегії диверсифікації та стратегії вертикальної інтеграції) і в галузі (стратегії конкуренції в нових галузях, стратегії конкуренції в галузях, які перебувають на стадії зрілості, стратегії для підприємств галузей, що перебувають у стані стагнації або спаду, стратегії конкуренції в роздрібних галузях, стратегії конкуренції на міжнародних ринках).

Умови ринку дають змогу навіть близьким конкурентам уникати використання однакових стратегій: одні обирають шлях зниження витрат, другі диференціюють товари або послуги, треті – шлях обслуговування ринкових ніш або задоволення вузькоспецифічних потреб покупців. Є підприємства, що конкурують локально, регіонально або глобально.

Тема 7. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства

7.1. Підходи до розроблення стратегій підприємства.

7.2. Сучасні підходи до декомпонування.

7.1. Підходи до розроблення стратегій підприємства

Із середини ХХ ст. було проаналізовано і класифіковано різноманітні підходи до формулювання стратегій підприємства і виокремлено в результаті цієї роботи такі їх групи:

- а) класичний підхід;
- б) еволюційний підхід;
- в) процесний підхід;
- г) системний підхід.

Економічній науці відомі й інші підходи до розроблення стратегій, особливості яких залежать від ступеня усвідомлення цілей, уявлень про успіх і необхідних результатів діяльності підприємства, що забезпечується достатньою інформацією, а також знань про умови і специфіку функціонування об'єкта управління

Формування стратегії на основі натхнення відбувається тоді, коли менеджмент підприємства не володіє достатніми і достовірними знаннями того, що необхідно зробити в майбутньому, але, відчуваючи необхідність такої роботи, змушений покладатися на досвід та інтуїцію.

У світовій практиці при формуванні стратегії використовують формалізовані підходи Г. Мінцберга, А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, С. Сінка.

Плановий підхід передбачає використання цілеспрямованого, належно розрахованого і обґрунтованого інструментарію, унеможливорює використання інтуїції, імпровізації, ґрунтується на знаннях, досвіді, умінні використовувати різноманітні методики фахівців. Підприємницький підхід спирається на особистий досвід,

інтуїцію, знання керівника. Особливістю формування стратегії методом навчання на досвіді є використання знань, досвіду, науково-методичного інструментарію з одночасним оперативним реагуванням на сигнали ринку і внесенням необхідних коректив.

Для одноосібного підходу характерна висока централізованість усіх процедур, що вимагає відповідного інтелектуального, фахового, морального рівня керівника; для побудованого на делегуванні – доручення цієї справи фахово підготовленим і зрілим управлінським працівникам. Колегіальний (демократичний) підхід ґрунтується на делегуванні повноважень управлінському персоналу різних рівнів і підрозділів, що стимулює продукування ідей, рекомендацій, проектів, які після аналізу, обговорення затверджуються керівником. Підхід, побудований на конкуренції, передбачає змагання ідей, проектів і пропозицій; ініціативний – побудову стратегії на основі бачення усіх її структурних ланок (знизу догори); функціональний – орієнтує функціональні сфери діяльності, розглядаючи їх як відносно самостійні підсистеми.

Формування типової стратегії, як правило, відбувається у певній послідовності відповідно до універсальних вимог щодо її змісту, який повинен відповідати стратегічним цілям підприємства. А сама стратегія повинна відповідати вимогам SMART-характеристик: Specific – точність і чіткість; Measurable – кількісне вираження; Achievable – досяжність; Related – відповідність стратегічному баченню та інтересам виконавців; Time-bound – часовий горизонт. За цими критеріями оцінюють відповідність стратегії науковим стандартам, хоча спочатку SMART-вимоги відносили до цілей.

Певні розбіжності існують у порядку розроблення стратегії. Так, І. Ансофф етапами цієї роботи вважає аналіз стану і перспектив підприємства, оцінювання позиції у конкурентному середовищі і вибір стратегії; Ф. Котлер – формування і декларування програми підприємства, визначення

мети і стратегічних цілей, формування напрямів і планів розвитку (корпоративного портфеля стратегій), обґрунтування реалізації стратегії. Вітчизняний дослідник В. Оберемчук виокремлює три етапи, які охоплюють складні і своєрідні комплекси дій.

За цим підходом етапи розроблення стратегії підприємства виокремлені відповідно до рівнів управління ним (керівництво, функціональні підрозділи, виробничі ділянки). Такий розподіл сприяє уникненню зайвої деталізації, що ускладнює створення, сприйняття, а нерідко і реалізацію стратегії.

7.2. Сучасні підходи до декомпонування

Важливим етапом розроблення і реалізації стратегії підприємства є декомпонування, що дає змогу побачити її у всіх складових, перевірити їх узгодженість і внести відповідні корективи. Декомпонування — поділ цілісної системи на підсистеми, складові частини як об'єкти окремого розгляду з метою виявлення зв'язків між ними.

На підставі декомпонування досліджують структуру цілісної системи, тобто виявляють зв'язок її підсистем.

Декомпонування повинно відбуватися з урахуванням таких методологічних вимог:

а) правильний і обґрунтований вибір критерію декомпонування, який має бути підпорядкований усвідомленій меті;

б) врахування і використання при декомпонуванні головних особливостей загальної стратегії підприємства (ключові фактори успіху, здатність до синергії тощо);

в) ставлення до декомпонування стратегії як до інструмента оперативного реагування, передбачуваної дії на зміни у конкретному середовищі;

г) орієнтація на одержання внаслідок декомпонування нових якостей, характеристик підприємства.

У процесі декомпонування важливо забезпечити бачення діалектичної єдності цілого і його частин, їх взаємодії.

Стратегії компанії можна декомпонувати на конкретні і локальні за різними ознаками.

Одним із найпоширеніших факторів при цьому є система збалансованих показників (СЗП, англ. – Balanced Scorecard, BSC) на базі УПП (управління ресурсами підприємства, англ. – Enterprise Resource Planning, ERP), яку розглядають як механізм перетворення стратегії компанії на послідовність дій, спрямованих на досягнення визначених цілей на всіх рівнях управління компанією.

Своїм змістом УПП (ERP)-СИСТЕМИ стосуються ключових аспектів управлінської діяльності підприємства, надають керівництву інформацію для прийняття рішень, формують інфраструктуру обміну даними підприємства з постачальниками і споживачами.

Сучасні УПП-системи – набір інтегрованих додатків, які комплексно у єдиному інформаційному просторі підтримують всі основні аспекти управлінської діяльності підприємств: планування ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних) для виробництва товарів (послуг), оперативне управління виконанням планів (постачання, збут, виконання договорів), облік, аналіз результатів господарської діяльності. Вони охоплюють усі фінансові функції, звітність, автоматизацію продажів, виробництво, функції управління якістю, надання сервісу, управління персоналом, інженерні функції, розширення і логістику.

Виконання стратегічних планів є серйозним випробуванням для організацій, оскільки їм необхідно підпорядкувати всі заходи і дії співробітників. Цьому сприяє система збалансованих показників (СЗП), сформована як інструмент, що забезпечує спрямування дій підрозділів, співробітників на досягнення основної мети компанії. Основний принцип цієї системи управління виражається словами: «Управляти можна лише тим, що можна виміряти». Це означає,

що для досягнення конкретної мети необхідно мати чіткі, зрозумілі показники, які піддаються цифровому вираженню, на підставі яких керівник може сформулювати об'єктивні висновки про зроблене, побачити те, що необхідно здійснити у контексті мети підприємства. Система збалансованих показників орієнтується не так на фінансові показники, як на показники, дещо віддалені від проблем організації: ступінь лояльності клієнтів, інноваційний потенціал компанії.

Загалом вона передбачає оцінювання ефективності роботи за такими важливими для забезпечення успішної діяльності компанії напрямками:

- фінанси (оцінювання фінансового стану компанії акціонерами й інвесторами);
- клієнти (бачення компанії покупцями її продукції);
- бізнес-процеси (ті, що потребують оптимізації, перспективні і безперспективні);
- навчання і розвиток (можливості для розвитку компанії).

У процесі побудови СЗП (BSC) компанії використовують такі технологічні елементи:

- карту стратегічних завдань, логічно пов'язаних із стратегічними цілями;
- карту збалансованих показників, що кількісно вимірюють ефективність бізнес-процесів, точку і терміни досягнення мети;
- цільові проекти (інвестиції, навчання та ін.), що забезпечують впровадження необхідних змін;
- критерії контролювання й оцінювання діяльності керівниками різних рівнів, тобто показники, якими вони оперують у своїй діяльності (для топ-менеджера – показники вартості компанії, ефективності використання капіталу, ефективності інвестицій тощо; для керівника виробничої одиниці;
- показники операційних витрат, завантаження потужностей, величини браку та ін).

Тема 8. Корпоративна стратегія підприємства

8.1. Поняття і зміст корпоративної стратегії підприємства.

8.2. Характеристика корпоративних стратегій підприємства.

8.3. Базові корпоративні стратегії.

8.1. Поняття і зміст корпоративної стратегії підприємства

Корпоративна стратегія, як складна система, що являє собою певний «стратегічний набір», має декілька різних концептуальних побудов на основі своїх ключових підсистем (складових елементів «стратегічного набору» підприємства: власне загальної стратегії і продуктово-ринкових стратегій окремих підрозділів (стратегій окремих бізнес-напрямків), основних і забезпечуючих (функціональних і ресурсних) стратегій для кожного із скалярних ланцюгів), в основі яких лежать різні логіки чи принципи *декомпонування* (вихідної розбивки, аналізу) комплексу корпоративної стратегії на складові її «стратегічного набору» або, навпаки, синтезу (воз'єднання) складових елементів «стратегічного набору» підприємницької організації в єдину комплексну корпоративну стратегію.

Можна виділити такі основні логіки (підходи, принципи) побудови (чи декомпонування) корпоративної стратегії підприємства як певного «стратегічного набору»:

– логіку побудови (декомпонування) корпоративної стратегії як системи функціональних стратегій (декомпонування, в основі якої лежить принцип представлення стратегії як комплексу стратегій основних функціональних напрямків діяльності підприємства);

– логіку первинного виділення провідної ключової стратегії-підсистеми (наприклад, продуктово-ринкової) з наступною побудовою на її основі всіх інших стратегій-підсистем, а також: корпоративної стратегії як системи в

цілому;

- логіку побудови (декомпонування) корпоративної стратегії як системи стратегій окремих бізнесів підприємства (декомпонування, в основі якої лежить принцип представлення підприємства як системи його бізнесів і відповідно його стратегії як системи стратегій цих бізнесів);

- ресурсний підхід (логіка) до побудови (декомпонування) корпоративної стратегії;

- логіку (концепцію) створення (декомпонування) корпоративної стратегії на основі виділення стратегій основних елементів так званої «ключової компетентності» підприємства.

У той же час, очевидно, що, так як формування стратегії підприємства здійснюється на основі дотримання принципу багатоаспектності її розробки, для забезпечення визначення і вибору ефективних альтернатив стратегічного набору підприємства один підхід декомпонування його корпоративної стратегії практично завжди доповнюють (принаймні рекомендують це робити) іншими.

В Україні ж, порівняно зі всіма іншими концепціями побудови (чи декомпонування) корпоративної стратегії, найбільш відомим і застосовуваним є функціональний підхід. Хоча за критерієм кінцевої ефективності функціональний підхід має певні внутрішні обмеження і повинен, як уже було відмічено, доповнюватися іншими підходами.

8.2. Характеристика корпоративних стратегій підприємства

Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства. А наслідком його виробничо-збутової діяльності є портфель (сукупність) товарів, послуг, які воно реалізує на ринку. Виробництво основних їх видів закріплено за відповідними підрозділами, наділеними певною господарською самостійністю і спрямованими на окремі сегменти ринку – частини ринку, на яких може бути реалізована продукція

підприємства; сукупність покупців, які однаково реагують на певні спонукальні стимули маркетингу. На цій основі формується стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – внутрішня організаційна одиниця (підрозділ), що обслуговує певний сегмент ринку. Критеріями її виокремлення є певне коло споживачів, самостійне планування і здійснення виробничо-збутової діяльності, матеріально-технічного забезпечення. Ефективність діяльності СОБ оцінюють на основі обліку прибутків і витрат.

Після визначення СОБ і стратегічних сегментів ринку розробляють корпоративну (загальну) стратегію підприємства.

Корпоративна (лат. corporatio – зв'язок) **стратегія** – загальна стратегія, призначена для ефективного збалансування напрямів діяльності підприємства, формування вигідних зон господарювання і спрямована на досягнення спільної мети.

Корпоративна стратегія поєднує і підпорядковує діяльність окремих СОБ. Вона охоплює:

- розподіл ресурсів між СОБ на основі портфельного аналізу – дослідження господарського портфеля (сукупності окремих підрозділів, видів діяльності, продукції) та генерації стратегічних ініціатив на корпоративному рівні з метою оцінювання товарно-ринкових можливостей підприємства, ухвалення рішення щодо того, які види діяльності для нього найдоцільніші;
- заходи щодо реструктуризації підприємства – зміни структури організаційно-правової форми з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення;
- єдину стратегічну орієнтацію СОБ та ефект синергії.

Корпоративна стратегія має ієрархічну структуру, яку утворюють ділові, функціональні та операційні стратегії. Кожен рівень ієрархії формує стратегічні передумови для наступного, а стратегічні плани нижчих рівнів обмежуються стратегіями вищих її рівнів.

За твердженням М. Е. Портера, в діяльності підприємства

може бути використано чотири концепції корпоративної стратегії:

а) портфельний менеджмент – система управління виробництвом товарів і послуг, організованим на засадах диверсифікації;

б) стратегія реструктуризації;

в) поширення певних навичок у межах усього підприємства;

г) об'єднання видів діяльності.

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

Ефективність корпоративної стратегії виявляється в успішній діяльності компанії у всіх важливих для неї сферах, збалансованому функціонуванні диверсифікованих підприємств, що входять до її структури.

8.3. Базові корпоративні стратегії підприємства

При моделюванні майбутнього підприємства менеджменту доводиться враховувати не лише особливості його зовнішнього макро- і мікросередовища (стан і динаміку конкуренції, попиту, інституційні процеси), різноманітні процеси на підприємстві, а й перспективи, які потенційно обіцяє використання певних стратегій. У такій ситуації на першочергову увагу заслуговують базові корпоративні стратегії.

Базові корпоративні стратегії – найпоширеніші в економічному бутті, перевірені практикою стратегії.

Формування базової стратегії забезпечує підбір і розкриття основних її елементів; виявлення і формування ролі складових внутрішнього корпоративного організаційно-господарського механізму під час реалізації стратегії, а також розподіл ресурсів між ними.

Ці питання ефективно вирішують керівники, яких в теорії менеджменту називають «особи, які приймають рішення»

(ОПР). Однак згадані моменти є лише першим шаблоном в управлінській кваліфікації ОПР. Стратегічний рівень для них складають проблеми зовнішнього середовища. Йдеться не про розподіл ресурсів між підрозділами підприємства, а про вибір перспективних товарів і ринкових сегментів, інноваційну реструктуризацію виробництва, повернення інвестицій тощо.

Стратегія диверсифікації. На основі цієї стратегії реалізується більшість корпоративних проєктів, оскільки, як зауважив М. Е. Портер, першою ланкою «стратегії корпоративного рівня є диверсифікація». Суть її полягає у проникненні в нові галузі і сфери діяльності, розширенні асортименту товарів. Вона передбачає освоєння нових сфер, напрямів бізнесу завдяки придбанню чи створенню нових організацій, а також створенню спільних організацій.

Диверсифікація у межах портфеля сфер бізнесу зумовлює виникнення *стратегічних відповідностей* (СВ) – ефектів, що виникають за рахунок багатофункціонального використання ресурсів і виявляються у зниженні загальнокорпоративних витрат.

Стратегія диверсифікації може бути непов'язаною, пов'язаною, комбінованою, суміжною, географічною.

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

Основна перевага стратегії непов'язаної диверсифікації

полягає у зниженні ризику для конгломерату загалом, оскільки різні галузі можуть одночасно перебувати на різних фазах галузевих життєвих циклів, тому спади в одних компенсуватимуться піднесеннями в інших.

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

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

Комбінована диверсифікація. Вона є поєднанням пов'язаної (спорідненої) і непов'язаної (неспорідненої) диверсифікацій.

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

Географічна диверсифікація. Це своєрідний наступ на ринки в інших географічних зонах, що вимагає нових ресурсів і компетенцій. На сучасному етапі географічна диверсифікація передбачає інтернаціоналізацію сфери інтересів, з чим пов'язані

динамічний розвиток міжнародної торгівлі, вихід фірм на іноземні ринки.

Стратегія припинення діяльності і ліквідації. Нерідко зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства можуть спричиняти до того, що раніше приваблива сфера економічної діяльності перестає приносити необхідний прибуток і єдиним правильним рішенням стає припинення діяльності підприємства. За таких умов можливі:

- продаж непривабливої організації. При цьому бажано знайти організацію, для якої економічна діяльність запропонованого на продаж підприємства може становити інтерес за критерієм стратегічної відповідності;
- ліквідація непривабливого підприємства. Такий підхід передбачає розпродаж активів підприємства. При цьому необхідно мати на увазі, що вартість активів, які розпродають окремо, може виявитися значно нижчою від вартості всього підприємства. Це зумовлено передусім втратою при ліквідації нематеріальних активів, які нерідко становлять основу інтегральних активів підприємств. За відсутності надії на виживання, а також покупців підприємства, оперативна його ліквідація є виправданішою порівняно з банкрутством, через що може постраждати імідж всього портфеля сфер бізнесу;
- доведення непривабливого підприємства до банкрутства – встановленої судом неспроможності сплатити свої зобов'язання, примусової ліквідації підприємства для поділу його майна між кредиторами.

Вибір конкретної альтернативи здійснюється з урахуванням багатьох поточних і стратегічних чинників.

Стратегія зміни курсу і реструктуризації підприємства. До реалізації цих стратегій підштовхує бажання управлінського ядра підприємства поліпшити ефективність функціонування портфеля сфер бізнесу або зберегти його.

Вибір *стратегії зміни курсу* може бути спричинений незадовільним функціонуванням портфеля, глибиною кризи,

зумовленої, наприклад, високими витратами в окремих його елементах; перебуванням великої кількості сфер бізнесу в непривабливих галузях, слабкістю корпоративного менеджменту тощо. Залежно від конкретних причин у реалізації цієї стратегії можуть бути використані такі підходи:

- концентрація на відновлення прибутковості у збиткових сферах бізнесу;
- реалізація стратегії «зняття врожаю» в слабких сферах і спрямування вивільнених ресурсів у благополучні;
- запровадження режиму економії у всіх сферах функціонування підприємства;
- ревізія портфеля за допомогою продажу слабких і придбання нових сфер, які перебувають у привабливіших галузях;
- зміна окремих менеджерів корпоративного рівня;
- реалізація заходів щодо підвищення прибутковості у всіх сферах бізнесу.

Стратегія реструктуризації пов'язана з радикальними змінами в портфелі, тобто з вилученням з портфеля бізнесу одних сфер і включенням інших шляхом їх купівлі-продажу і входження в нові галузі. Оптимізація портфеля сфер бізнесу сприяє зниженню непродуктивних витрат, підвищенню прибутковості виробництва, загальної конкурентоспроможності підприємства.

Стратегія диференціації ринку. З метою забезпечення унікальності й більш високої цінності для покупців (за рівнем якості, особливими характеристиками, методами збуту і післяпродажного обслуговування), порівняно з конкурентами свого продукту, підприємство може використати *стратегію диференціації* – надання продукту особливих споживчих, функціональних, естетичних якостей з метою вирізнення його на конкурентному ринку.

Основою диференціації продукції є фактори, що підвищують цінність товарів для покупців, тобто забезпечують їх психологічну задоволеність. При її здійсненні підвищується

собівартість, але понесені витрати компенсуються більш високою ціною продукції. Однак диференційованими можуть бути не всі товари (наприклад, нафта, газ).

Стратегія диференціації полягає в орієнтуванні діяльності підприємства на створення унікальних за всіма аспектами продуктів; у намаганні бути єдиним виробником певних товарів, пропонувати покупцям додаткові їх характеристики і у постійному підтримуванні переваги. Чим вища зацікавленість покупців у характеристиках пропонованих товарів, тим більшими конкурентними перевагами володіє підприємство. Успішна диференціація дає йому змогу встановлювати вищі ціни на свої товари (послуги), збільшувати обсяги продажів, здобувати прихильність покупців до своєї торгової марки.

У реалізації стратегії диференціації орієнтуються на такі підходи або їх поєднання: збільшення споживчих цінностей товару за незмінну ціну; оригінальність дизайну і надійність технології; престижність і неповторність; експлуатаційна надійність і безпека; технологічне лідерство; повномасштабний сервіс.

Стратегія фокусування. На відміну від стратегії диференціації стратегія фокусування орієнтована на вузьку частину ринку. Для цього підприємство обирає привабливий для себе цільовий сегмент (нішу) ринку, беручи за основу географічну унікальність попиту, особливі експлуатаційні вимоги до товару або до інших його характеристик. Орієнтація на певні характеристики товару потребує досить продуманої рекламної кампанії, цілеспрямованої, системної роботи з покупцями цільового сегмента.

Важливими передумовами досягнення позитивного результату при зосередженні на стратегії фокусування є нижчі, ніж у конкурентів, витрати на виробництво і прощтовхування товарів, забезпечення унікальності своїх виробів і послуг, уміння переконати в цьому споживачів.

Потенціал цієї стратегії використовують такі відомі фірми, як Tandem Computer (виробництво комп'ютерів,

орієнтованих на користувачів, яким необхідні безвідмовні системи і швидкий доступ до інформації); Cannondale (гірські велосипеди); пасажирські авіалінії Horizon і Atlantic Southeast (спеціалізація на коротких дистанційних перельотах).

Досягнення конкурентних переваг завдяки використанню стратегії фокусування не може бути довготривалим, оскільки конкуренти намагатимуться подолати своє відставання у боротьбі за попит на свою продукцію на цільовому сегменті ринку, наближаючись до підприємства-лідера. Крім того, вимоги споживачів цільового сегмента поступово поширюються на весь ринок, що нівелює відмінності між різними сегментами ринку, знижує вплив вхідних бар'єрів у цільову нішу і відкриває іншим підприємствам нові можливості у здобутті конкурентних переваг.

Стратегія інтеграції. Вибір цієї стратегії обумовлює об'єднання зусиль підрозділів підприємства або кількох підприємств для забезпечення стратегічних цілей відповідно до вимог ринку. За своїм спрямуванням інтеграція може бути вертикальною і горизонтальною.

Стратегія вертикальної інтеграції. Суть її полягає в об'єднанні ресурсів і можливостей підприємства з іншими організаційними формуваннями. Як правило, на такий крок ідуть підприємства, які функціонують на різних етапах виробничого процесу, що позбавляє їх необхідності купувати потрібні товари і послуги на ринку, оскільки виробництво їх здійснюється у межах вертикально інтегрованої структури.

Залежно від масштабів розрізняють такі типи вертикальної інтеграції:

- *повна інтеграція* виробничої діяльності (об'єднання підприємств повноцінного циклу виробництва продукції);
- *часткова інтеграція*, за якої частину продукції виробляють на підприємстві, а частину – закупають в інших підприємств;
- *квазіінтеграція*, за якої підприємства, зацікавлені в інтеграції без переходу прав власності, створюють альянси.

За спрямуванням, формами здійснення виокремлюють пряму і зворотну інтеграції:

- *пряма вертикальна інтеграція* (інтеграція «вперед»). Підприємство приєднує функції, які раніше виконували дистриб'ютори, тобто купляє транспортні, сервісні служби, канали збуту для забезпечення контролю над збутом продукції, глибшого знання побажань споживачів;
- *зворотна інтеграція* (інтеграція «назад»). Підприємство приєднує функції, які раніше виконували постачальники, встановлюючи контроль над джерелами сировини, напівфабрикатів. Метою цього є захист стратегічно важливої сировини або доступ до важливих для базової діяльності нових технологій. Завдяки цьому підприємство здобуває конкурентну перевагу, засновану на диференціації, оскільки починає виконувати дії, які раніше були йому невластиві, забезпечує вищу якість продукції, поліпшує обслуговування клієнтів.

Стратегія горизонтальної інтеграції. Особливістю її є об'єднання підприємств, що конкурують в одній галузі. Часто до цього спонукає необхідність географічного розширення ринків, унаслідок чого об'єднуються підприємства, які виготовляють однотипну продукцію, але перебувають на різних регіональних ринках.

Мета горизонтальної інтеграції полягає у зміцненні позицій фірми в галузі шляхом приєднання конкурентів або встановлення контролю над ними.

Прикладом горизонтальної інтеграції в Україні є проникнення деяких пивоварних компаній у сферу виготовлення та збуту безалкогольних напоїв, внаслідок чого вони розширили спектр продуктів, які пропонують одним і тим самим споживачам.

Тема 9. Загальна характеристика функціональної стратегії

9.1. Типологія функціональних стратегій.

9.2. Стратегія фінансування.

9.1. Типологія функціональних стратегій

Функціональна стратегія підприємства – модель дій щодо конкретизації за певними напрямками корпоративної, ділової стратегій; система орієнтирів у досягненні певних функціональних цілей.

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

Маркетингова стратегія підприємства

Маркетингова стратегія підприємства – модель, система дій підприємства щодо вибору цільового ринку, забезпечення споживчої цінності товару, ефективного прощтовування його на ринок і ефективного збуту.

Процес розроблення і формулювання маркетингової стратегії охоплює такі етапи:

- дослідження ринку (конкурентного середовища, особливостей попиту і купівельної поведінки споживачів, з'ясування масштабу потенційного і незадоволеного попиту);
- вибір цільового сегмента ринку і формулювання зорієнтованої на його специфіку маркетингової стратегії;
- формулювання *мікс-концепції маркетингу* – системи заходів щодо ефективного використання результатів маркетингових

досліджень, ресурсів і можливостей підприємства з метою досягнення найвигіднішого співвідношення витрат і ефектів від них, очікуваних позицій у конкурентній боротьбі, максимального визнання споживачів;

- реалізацію передбачених маркетингових заходів, аналіз результатів і коригування подальших дій.

Для ефективного і стійкого функціонування підприємство повинно мати *маркетинговий стратегічний набір* – систему стратегій, покликаних забезпечити його ринкову спрямованість.

Стратегія просування товару на ринок. Завдання її полягає у плануванні і реалізації системи заходів із метою забезпечення оптимальних обсягів збуту товарів, підвищення попиту на них.

Стратегія просування товару на ринок – сукупність дій, спрямованих на забезпечення товару вигідної позиції на ринку.

Досягають цього завдяки ефективним рекламі, public relations (суспільним зв'язкам), гнучкій системі цін, спеціальному сервісу, рекламному розпродажу.

Стратегія розподілу (поширення). Своєю суттю вона концентрує переважні зусилля на системі поширення товарів і послуг.

Стратегія розподілу (поширення) – система планів і дій щодо розвитку каналів і мережі збуту продукції підприємства.

Ця стратегія за змістом і методами здійснення має багато спільного із *стратегією інтеграції*.

Продуктово-товарна стратегія. Суть її полягає у концентрації на продукті, здобутті конкурентних переваг за рахунок ефективної товарної політики (випередження конкурентів завдяки високій якості, надійності, функціональності, модернізації товарів).

Продуктово-товарна стратегія підприємства – модель дій щодо здобуття конкурентних переваг завдяки забезпеченню високої споживчої цінності товарів і послуг та

постійному їх збагаченню.

У практиці підприємств вона найпоширеніша і має багато різновидів. У процесі реалізації продуктово-товарної стратегії виконують такі дії:

- з'ясування особливостей впливу нових продуктово-товарних стратегій на обсяги продажу виробів, які вже виготовляє підприємство (можливість заповнення «стратегічної пустоти» – неосвоєних ринкових ніш);
- аналіз життєвого циклу (часу, протягом якого товар життєздатний на ринку і забезпечує досягнення цілей підприємства) і експортних можливостей товару;
- аналіз конкурентоспроможності товару, можливостей виготовлення аналогічних товарів конкурентами;
- розрахунки обсягів прибутків за різними варіантами витрат на маркетинг;
- визначення ймовірної частки ринку для розрахунків обсягів виробництва, що є передумовою ефективного використання виробничого потенціалу;
- дослідження ринку, в т. ч. методом пробних продаж.

Стратегія ціноутворення. З урахуванням особливостей ринку, з багатьох інших міркувань підприємство може обрати на певний час цінову стратегію (стратегію ціноутворення) свого розвитку.

Стратегія ціноутворення – вибір цінової політики підприємства, яка б забезпечувала вигідні конкурентні позиції його товарів на ринку, очікувані прибутки від їх реалізації, а також досягнення маркетингових цілей.

Варіантами цієї стратегії можуть бути: стратегія преміальних націнок; стратегія підвищеної ціннісної значущості; стратегія завищеної ціни; стратегія «зняття вершків»; стратегія проникнення на ринок.

Стратегія НДДКР– стратегія створення і використання нововведень, різних типів інновацій, які забезпечують підприємству стратегічний розвиток.

Кожна інновація потребує значних інвестицій, чим

складніша вона технологічно, тим більші витрати потрібні для її створення та освоєння. Особливо важливо забезпечити оптимальний час освоєння нововведень, що є важливим чинником стабільного розвитку підприємства. Як свідчить світовий досвід, невдале вирішення цієї проблеми спричиняє банкрутство семи фірм із десяти, а успішна реалізація обґрунтованої стратегії інновацій допомагає підприємству долати кризові періоди.

НДПКР забезпечують розроблення і впровадження інновацій різних типів. Залежно від поведінки менеджерів М. Фрідман виокремлює традиційну, опортуністичну, імітаційну, оборонну, наступальну стратегії інновацій.

Кожна стратегія спозиціонована у цій таблиці за критерієм ставлення і використання НДПКР.

Оборонна стратегія. Вона може бути результативною, якщо підприємство здатне утримати здобуті попередньою діяльністю ринкові позиції, зберегти свою ринкову частку. Виправдана вона в тому разі, якщо підприємство задоволене своєю ринковою позицією або якщо відчуває дефіцит засобів для здійснення агресивної політики чи побоюється таких дій через можливі небажані дії у відповідь конкурентів або обмеження з боку держави. Лідери галузі використовують її, щоб утруднити доступ на ринок новим фірмам, унеможливити зміцнення своїх позицій претендентами на лідерство. Вибір її підприємствами, які не є лідерами ринку, означає боротьбу за збереження обсягів продажів, частки ринку, рівня прибутку і конкурентного становища.

Наступальна стратегія. Передбачає активну агресивну поведінку підприємства на ринку, має на меті завоювання і розширення ринкової частки. До неї вдаються у випадках, якщо частка підприємства на ринку менша за необхідний мінімум або різко скоротилася внаслідок дій конкурентів і не забезпечує достатнього рівня прибутку; підприємство збирається випустити новий товар на ринок або здійснює розширення виробництва, що окупиться лише в результаті значного

збільшення продажів; фірми-конкуренти втрачають свої позиції і виникають реальні шанси розширити ринкову частку за відносно невеликих витрат. Як свідчить практика, надзвичайно важко здійснювати наступальну стратегію на ринках з високим ступенем монополізації, або на тих, де товари погано піддаються диференціації.

Виробнича стратегія підприємства

Виробничі стратегії формуються на основі продуктових стратегій і стосуються прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва; модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

Виробнича стратегія підприємства – система довгострокових дій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного використання його виробничого потенціалу, своєчасного адаптування до змін у конкурентному середовищі.

Ступінь і темпи змін у виробництві залежать від рівня і типу диверсифікації, відмови від освоєних темпів і запровадження нових напрямів діяльності з виготовлення продуктів.

Вибір виробничих стратегій, маневрування ними обумовлені динамічністю і масштабами змін на підприємстві.

Виробничі стратегії формують з урахуванням таких основних чинників, які нерідко відіграють і роль обмежень:

- обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі;
- час, необхідний для налагодження випуску нової продукції;
- оцінки відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції;
- цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій;
- техніко-організаційний рівень виробництва і рівень

конкурентоспроможності виробничого потенціалу;

- інноваційна здатність управлінського персоналу;
- дія складових середовища прямого впливу (конкуренти) на витратно-часові параметри виробничих стратегій.

Здебільшого використання виробничих стратегій відбувається за такими напрямками: 1. Ефективне використання існуючого виробничого потенціалу. 2. Стратегії створення нового виробництва. 3. Стратегії змін у технологічному процесі. 4. Стратегії поліпшення організації.

Стратегія управління персоналом підприємства

Стратегія управління персоналом (персонал-стратегія) полягає у визначенні системи добору, відбору, розвитку кадрів; планування, організування, контролю діяльності підприємства загалом і його підрозділів. До типових стратегій управління персоналом відносять:

1. Стратегію добору і навчання (добір і навчання персоналу; переміщення співробітників відповідно до загальних і функціональних стратегій; організація безперервного навчання; організація роботи аналітичних центрів добору і розвитку персоналу та ін.).

2. Стратегію винагороди і мотивації (формування корпоративних цінностей, оцінювання персонального внеску в загальні результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації та ін.).

3. Стратегію формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин та ін.).

4. Стратегію управління персоналом (план добору, найму, навчання, перекваліфікації, стимулювання працівників відповідно до потреб, зумовлених організаційними змінами).

9.2. Стратегія фінансування

Стратегія фінансування є основою для вибору альтернативи, яка зумовлює природу і напрями організації фінансових відносин всередині і поза межами підприємства. Елементами її є визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансів і капіталу; визначення «стратегічного набору» (структури специфічних фінансових стратегій); фінансове і спеціальне планування.

Фінансова стратегія підприємства – система дій щодо забезпечення найкращої спрямованості фінансової діяльності, економії всіх видів витрат, мобілізації капіталу для підтримки виробничих, дослідних, маркетингових та інших стратегій, спрямована на максимальне підвищення вартості підприємства.

У практиці підприємства фінансова стратегія реалізується за такими напрямками:

1. Кредитування (нові кредитні лінії і схеми кредитування; короткострокові кредити (позики, кредитні банківські білети, отримані в результаті факторингових операцій рахунки 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. Розміщення акцій (біржова діяльність, часткове розміщення акцій, пропозиції для відкритого продажу, прості і привілейовані акції та ін.).

3. Рефінансування (довгострокове і короткострокове рефінансування, купівля власних акцій, реструктуризація і ліквідація боргів, управління грошовими потоками та ін.).

4. Використання дивідендів (сплата дивідендів чи припинення її тощо).

5. Розвиток скорочення фінансової підсистеми підприємства.

Тема 10. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства

10.1. Загальна характеристика методів і методики розроблення стратегії фірми

10.2. Матричні методи визначення стратегічного становища підприємства

10.1. Загальна характеристика методів і методики розроблення стратегії фірми

Під час діагностики і стратегічного аналізу підприємства, при формуванні стратегічних альтернатив і виборі конкретної стратегії розвитку підприємства, залежно від рівня і характеру агрегації та інтегрованості підприємства, використовують:

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

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

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

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

у відповідному секторі економіки і на ринку.

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

2. Модель життєвого циклу продукту, попиту.

Використання життєвого циклу продукту (попиту) – ЖЦП, дозволяє сформуванню на підприємстві стратегію в сфері «продукт-ринок».

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

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

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

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

3. Модель життєвого циклу технологій як і ЖУП, оснований на концепції життєвого циклу. Врахування ЖЦТ при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання і відтак оптимально розподілити кошти і вкладати їх у передові й перспективні технології виробництва, що дозволить підприємству в майбутньому зберегти конкурентні переваги.

4. Модель продукт-ринок оснований на використанні матриці, яку запропонував І. Ансофф. Напрями розширення

бізнесу підприємства залежать від типу ринку, на якому він діє, і від товару, який він реалізує.

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

Стратегія глибокого проникнення на ринок (обробки ринку) передбачає посилення маркетингу на існуючих ринках для існуючих продуктів із метою стабілізації або розширення місткості ринку: збільшення споживання (зниження ціни, збільшення місткості упаковки, покращання якості); залучення покупців конкуруючих продуктів; активізація скритої (прихованої) потреби (реклама, пропонування проб, зниження ціни).

Стратегія розроблення нового продукту (розвитку продукції) передбачає продаж нових продуктів на існуючих ринках: запровадження справді нових товарів, квазінових, нових лише для підприємства.

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

Стратегія диверсифікації передбачає продаж нових продуктів на нових ринках (різні технології, різні канали збуту), що пов'язано з діяльністю на стагнуючих ринках, необхідністю зниження ризиків, фінансовими вигодами, страхуванням постачання чи збуту.

Згідно з моделлю М. Портера, як уже було сказано, існують три базові конкурентні стратегії: лідерства у витратах, диференціації, спеціалізації.

Під час діагностики і стратегічного аналізу агрегованих і диверсифікованих фірм використовують, як правило, так звані «матричні методи» («портфельні» методи).

Матричні методи використовують у двох випадках:

1. Під час діагностики становища даного підприємства на ринку по відношенню до його конкурентів;

2. Під час діагностики асортиментної структури продукції підприємства щодо ситуації на ринку.

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

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

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

- методу Бостонської консалтингової групи (BCG);
- методу McKinsey або Shell;
- методу консалтингової фірми Arthur D. Little (ADL).

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

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

Перший (SWOT) і другий (CCF) методи розроблені для діагностування великих і середніх підприємств (фірм). Третій метод (SPACE) призначений для діагностики ситуації та вибору варіанта стратегії для середніх та малих підприємств (фірм).

10.2. Матричні методи визначення стратегічного становища підприємства

Метод BCG полягає у визначенні, за допомогою матриці, співвідношення «зростання ринку (попиту)» і «відносної частки на ринку» та використовується для співставлення стратегічних зон господарювання. Матриця BCG є методом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства як у межах його окремих стратегічних економічних елементів, так і бізнесу в цілому. Матриця BCG має такий вигляд:

Стовпці матриці BCG оцінюють параметр «теми зростання ринку», який характеризує привабливість ринку, тобто темпи зростання попиту на продукти.

Рядки матриці BCG оцінюють параметр «відносна частка ринку», який характеризує позицію підприємства на ринку відносно конкурентів.

Матриця розбиває усі СЗГ (напрямки діяльності) підприємства на 4 групи: «зірки», «дійні корови», «дикі кішки», «собаки».

«Зірки» – в це поле потрапляють СЕЕ – стратегічні економічні елементи (синоніми – стратегічні види діяльності, стратегічні позиції бізнесу – СПБ, стратегічні зони господарювання – СЗГ, продукти), які поєднують високі перспективи зростання ринку з сильними позиціями підприємства на цьому ринку. «Зірки» виступають не лише (і не стільки) джерелом короткострокових прибутків підприємства, а швидше потенційною можливістю для одержання довгострокових прибутків у майбутньому і тому є найкращим об'єктом (найкращою сферою) для інвестування. «Зірки» необхідно зміцнювати і оберігати. Цей напрям пов'язаний із великими витратами на вдосконалення виробничого процесу, розвиток системи збуту і забезпечення максимального розширення ринку.

«Дійні корови» – в це поле потрапляють СЕЕ синоніми –

види діяльності, бізнеси, продукти), в яких підприємство має сильні позиції на зрілому ринку, тобто підприємство має здатність випускати продукцію у великих масштабах при низьких затратах. Цей напрям (бізнес) приносить підприємству високий стабільний прибуток, хоча зростання тут не передбачується. Відносно цього напрямку діяльності (цієї СЗГ, цього бізнесу) підприємства необхідно намагатися зберегти за собою частку ринку на досягнутому рівні для забезпечення одержання максимального прибутку в короткостроковому періоді. Інвестиції тут обмежуються необхідним, підтримуючим мінімумом. Прибуток «дійних корів» інвестується у більш перспективні напрями (сфери) діяльності (продукти, бізнес, СЗГ).

«Дикі кішки» – напрям діяльності (позиція бізнесу), у межах якого позиції підприємства є хиткі, але одночасно перспективи розвитку цього ринку є достатньо привабливі. У межах цього напрямку у підприємства є декілька альтернатив поведінки (альтернатив стратегічних рішень щодо подальшої діяльності): інвестувати в такі напрями діяльності (продукти, бізнес, СЗГ тощо), щоб зміцнити позиції підприємства на перспективних ринках і перетворити «дикі кішки» в «зірки»; ліквідувати даний напрям діяльності (позицію бізнесу), якщо немає можливості інвестування.

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

Метод McKinsey розроблений однойменною консалтинговою фірмою на замовлення компанії «General Electric» і являє собою розвиток і узагальнення матриці BCG. Замість темпів зростання ринку тут використовують комплексний показник привабливості ринку (K), а замість відносної частки ринку – комплексний показник

конкурентоспроможності підприємства (конкурентного статусу підприємства) – КСП.

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

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

Для використання цієї матриці по кожному продукту (СПБ, СЗГ, виду діяльності тощо) розраховують комплексні показники привабливості ринку (К) і конкурентного статусу підприємства (КСП). Тобто для кожної СЗГ (виду діяльності) здійснюється оцінка 2 параметрів (К і КСП), у результаті якої СЗГ вписується в один із 9 квадратів. Далі, на основі вибору СЗГ, формулюються стратегічні задачі, тобто визначають набори СЗГ, в яких підприємство буде діяти в перспективі, а також тип стратегії, який доцільно реалізувати фірмі щодо цих СЗГ.

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

за сильного конкурентного статусу підприємства (КСП) і за низької привабливості ринку (К): здобути максимальну перевагу або вийти з бізнесу;

- за сильного КСП і за середньої К: реінвестувати прибуток або здобути максимальну вигоду;
- за сильного КСП і за високої К: інвестувати або утримати позиції;
- за середнього КСП і за низької К: повільно виходити;
- за середнього КСП і за середньої К: здобути максимальну перевагу;
- за середнього КСП і за високої К: інвестувати, реінвестувати прибуток;

- за слабого КСП і за низької К: виходити швидко, повільно або залишатись;
- за слабого КСП і за середньої К: залишатися або повільно виходити;
- за слабого КСП і за високої КК: інвестувати, реінвестувати, виходити.

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

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

Для використання цієї матриці за кожним продуктом розраховують комплексні показники: *привабливості ринку (K)*; *конкурентного статусу підприємства (КСП)*.

Оцінки К і КСП використовують для того, щоб, *по-перше*, провести розмітку самої матриці за осями її координат, і *по-друге*, для встановлення позицій різноманітних конкретних СЗГ (синоніми – СПБ, СЕЕ, напрямів діяльності, продуктів) у самій матриці.

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

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

Список літератури

1. Березін О. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – К. : Ліра-К, 2010. – 224 с.
2. Бізнес-адміністрування: магістерський курс : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, С. М. Ілляшенка, І. М. Сотник. – Суми : «Університетська книга», 2008. – 896 с.
3. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 221 с.
4. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент : навчально-методичний посібник / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. – Чернівці : ЧНУ Рута, 2006. – 247 с.
5. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів/ О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
6. Голов С. Принципи і проблеми обліку ділової репутації фірми (гудвіл) // Бухгалтерський облік і аудит // 1995. – № 3.– С.14–16.
7. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 440 с.
8. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
9. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Л. Г. Мельника. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 648 с.
10. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2000. – 528 с.

11. Ілляшенко С. Н. Метод експертних оцінок при виборі партнерів для делового співробітництва // Економіка України. – 1996. – № 7. – С.83–85.
12. Ілляшенко С. Н. Методическіе підходи к вибору варіантів розвитку риночних можливостей підприємств // Маркетинг: теорія і практика: зб. наук. праць / С. Н. Ілляшенко, Л. Г. Мельник. – СНУ. – 2000. – № 5. – С. 67–75.
13. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.
14. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент (електронний ресурс + Доступ з локальної мережі СумДУ) : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.
15. Кемпбелл Э. Стратегический синергізм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. – 2-е изд. – Спб. : Питер, 2004. – 416 с.
16. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посібник / Г. І. Кіндрацька. – Львів : Кінапрі ЛТД, 2000. – С. 133.
17. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
18. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / П. Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.
19. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. пос. / О. І. Ковтун. – 3-тє вид., оновл. і доп. – Львів : Новий Світ-2000, 2007. – 324 с. (Гриф МОН). – Вища освіта в Україні.
20. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. / О. І. Ковтун. – 2-ге вид., стереотип. – Львів : НовийСвіт-2000, 2006. – 388 с.
21. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2004. – 504 с.
22. Корецький М. Х. Стратегічне управління : навч. посіб. / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К. : ЦУЛ, 2007. – 240 с.

23. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посібник / М. Я. Коробов. – К. : Знання, КОО, 2000. – 378 с.
24. Костенко Т. Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства. – навч. посібник / Т. Д. Костенко, Є. О. Підгора, В. С. Рижиков та інш. – видання 2-ге перероблене та доповнене. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 400 с.
25. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н. С. Краснокутська. – К. : ЦНЛ, 2005. – 315 с.
26. Круш П. В. Оцінка бізнесу / П. В. Круш, С. В. Поліщук. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 264 с.
27. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия: монография. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002. – 310 с.
28. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : навч. посібник / Б. М. Мізюк. – 2-ге вид., переробл. і доп. – Львів : Магнолія Плюс, 2006. – 392 с.
29. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навчальний посібник / А. П. Міщенко. – К. : ЦНЛ, 2004. – 336 с.
30. Онищенко В. Я. Определение экологического риска хозяйственной деятельности / В. Я. Онищенко // Машиностроитель. – 1996. – № 11. – С. 65–67.
31. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность) / под ред. Е. А. Олейникова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 288 с.
32. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – Минск : ИП «Экоперспектива», 1998. – 326 с.
33. Савчук В. П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений / В. П. Савчук. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 175 с.
34. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

Навчальне видання

Дегтярьова Ірина Борисівна,
Харченко Микола Олексійович

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
із дисципліни «Стратегія підприємства»

для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»
денної та заочної форм навчання

Відповідальний за випуск Л. Г. Мельник
Редактор Н. М. Мажуга
Комп'ютерне верстання І. Б. Дегтярьової

Підписано до друку 20.06.2016, поз.
Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 4,65. Обл.-вид. арк. 3,82. Тираж 40 пр. Зам. №.
Собівартість видання грн к.

Видавець і виготовлювач
Сумський державний університет,
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007,
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.

