

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
**«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»**

2022

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління та бізнесу

Кафедра економіки і підприємництва

**Конспект лекцій з дисципліни  
«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»**

для здобувачів спеціальності 051 «Економіка»,  
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
усіх форм навчання

Харків, 2022

УДК 005.21  
JEL M10

***Рецензенти:***

**І.Ю. Шевченко**, доктор економічних наук, професор  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету  
**О.І. Дмитрієва**, доктор економічних наук, професор  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

**Деділова Т.В., Токар І.І.**

Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» для здобувачів спеціальностей 051 «Економіка», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» усіх форм навчання, Т.В. Деділова, І.І. Токар. –Х. : ХНАДУ, 2022. – 132 с.

Навчально-методичне видання присвячене розгляду основних тем в межах дисципліни «Стратегія підприємства», яка відноситься до переліку вибіркових дисциплін професійно-орієнтованого спрямування освітньо-професійних програм «Економіка» і «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» першого (бакалаврського) рівня.

Згідно зі встановленою структурою, конспект лекцій містить основні тези і питання до самоконтролю за теоретичним блоком вивчення дисципліни.

Видання становить практичний інтерес для здобувачів і викладачів закладів вищої освіти, що працюють в галузях знань 05 «Економіка», 07 «Управління та адміністрування».

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	6
<b>Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції</b>	7
1.1 Сутність і особливості стратегії підприємства.	7
1.2 Концепції стратегії підприємства. Еволюція стратегій підприємства	10
1.3 Рівні планування стратегії. Видова класифікація стратегій	12
Питання до самоконтролю за Темою 1	15
<b>Тема 2. Місія та цілі підприємства</b>	16
2.1 Формулювання та характеристика елементів місії	16
2.2 Поняття цілей та їх види. Вимоги до формулювання цілей організації	22
2.3 Механізм вироблення системи цілей підприємства. Системний підхід до побудови «дерева цілей»	25
Питання до самоконтролю за Темою 2	27
<b>Тема 3. Стратегічний контекст підприємства</b>	28
3.1 Необхідність і передумови розвитку стратегічного планування на підприємстві	28
3.2 Визначення відмітних рис між стратегічним та довгостроковим і поточним плануванням	32
3.3 Поняття стратегічного набору і стратегічної прогаліни	34
Питання до самоконтролю за Темою 3	39
<b>Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства</b>	40
4.1 Сутність і цілі аналізу стану зовнішнього середовища підприємства	40
4.2 Фактори (області) зовнішнього середовища підприємства	42
4.3 Види методів аналізу зовнішнього середовища: SWOT-аналіз та PEST-аналіз підприємства	44
Питання до самоконтролю за Темою 4	49
<b>Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства</b>	50
5.1 Сутність стратегічного потенціалу. Складові стратегічного потенціалу	50
5.2 Теоретико-методичні основи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства	55
Питання до самоконтролю за Темою 5	58
<b>Тема 6. Корпоративна стратегія підприємства</b>	59
6.1 Сутність і особливості корпоративних (портфельних) стратегій підприємства	59
6.2 Базові корпоративні стратегії підприємства	64
6.3 Основні складові корпоративної стратегії	66

Питання до самоконтролю за Темою 6	68
<b>Тема 7. Методика розробки корпоративної стратегії підприємства</b>	69
7.1 Матричний аналіз корпоративної стратегії підприємства. Матричні методи економічного аналізу	69
7.2 Матриця Бостонської консалтингової групи. Модифікована матриця БКГ	70
7.3 Матриця McKinsey – General Electric.	76
7.4 Метод SPACE (стратегічного оцінювання дій)	82
Питання до самоконтролю за Темою 8	87
<b>Тема 8. Стратегії бізнесу</b>	88
8.1 Ділові стратегії (стратегії конкуренції) підприємства	88
8.2 Базові конкурентні стратегії підприємств	92
8.3 Класифікація конкурентних стратегій за іншими критеріями	93
Питання до самоконтролю за Темою 8	95
<b>Тема 9. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства</b>	96
9.1 Сутність стратегії диверсифікації діяльності підприємства	96
9.2 Види диверсифікації діяльності підприємства	98
9.3 Похідні стратегії диверсифікації підприємства	99
Питання до самоконтролю за Темою 9	102
<b>Тема 10. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства</b>	103
10.1 Фактори, що визначають привабливість міжнародного варіанту розвитку організації	103
10.2 Основні стратегічні цілі фірм-експортерів і фірм-імпортерів	104
10.3 Види стратегічних альтернатив для підприємства на міжнародному ринку	105
Питання до самоконтролю за Темою 10	109
<b>Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі</b>	110
11.1 Стратегічні альтернативи діяльності підприємства.	110
11.2 Формування портфеля стратегічних альтернатив	112
11.3 Оцінювання і аналіз альтернативних варіантів стратегій	116
Питання до самоконтролю за Темою 11	118
<b>Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства</b>	119
12.1 Розроблення і декомпонування стратегії	119
12.2 Декомпонування загальних стратегій підприємства	122
12.3 Сучасні підходи до декомпонування стратегії підприємства	124
Питання до самоконтролю за Темою 12	127
<b>ЛІТЕРАТУРА</b>	128

## ВСТУП

Курс «Стратегія підприємства» буде цікавим для здобувачів вищої освіти першого (магістерського) рівня денної і заочної форм навчання, що мають науковий та практичний інтерес до теоретичних і прикладних аспектів побудови і реалізації стратегії підприємств різних організаційно-правових форм і масштабів господарювання, а також питань застосування сучасних методів і інструментів стратегічного аналізу.

В структурі компонентів освітньої програми (ОП) підготовки бакалаврів зі спеціальності 051 «Економіка» та 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» дисципліна «Стратегія підприємства» належить до циклу обов'язкових компонент.

Метою вивчення навчальної дисципліни є формування компетенцій щодо стратегічного планування, реалізації та аналізу стратегій сучасних суб'єктів господарювання. Загальний обсяг вивчення дисципліни «Стратегія підприємства»: 120 годин (4 кредити ECTS).

Структура конспекту містить дванадцять тем, засвоєння яких дозволить сформувати достатні компетентності щодо основних аспектів формування та реалізації стратегії підприємства. Ключові теми конспекту: «Місія і цілі підприємства», «Оцінювання зовнішнього середовища підприємства», «Аналіз стратегічного потенціалу підприємства», «Корпоративна стратегія підприємства», «Стратегії бізнесу» та ін.

Ключові поняття: стратегія; зовнішнє середовище; місія; цілі; бізнес; управління.

# ТЕМА 1.

## СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ

**1.1 Сутність і особливості стратегії підприємства.**

**1.2 Концепції стратегії підприємства. Еволюція стратегій підприємства.**

**1.3 Рівні планування стратегії. Видова класифікація стратегій.**

### 1.1 Сутність і особливості стратегії підприємства

Швидкі зміни розвитку підприємства, що пов'язані з появою нових технологій, глобалізацією діяльності, посиленням конкуренції на ринках готової продукції та ресурсів обумовлюють необхідність його пристосування до змін оточуючого середовища, прогнозування своїх дій і розробки стратегії на майбутнє.

Поняття «стратегія» (від грецького – strategy) дослівно означає «мистецтво генерала», тобто за походженням це військовий термін.

Визначення стратегії дається вченими у багатьох варіантах.

Наприклад, Генрі Мінцберг зробив висновок, що стратегія – це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Він визначає стратегію як комбінацію п'яти “П”:

1) стратегія – план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоdnішнього у майбутнє;

2) стратегія – принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;

3) стратегія – позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;

4) стратегія – перспектива, або за Пітером Друкером це «теорія бізнесу даної організації»;

5) стратегія – прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.

Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Відомий вчений І. Ансофф виділяє декілька характерних рис стратегії:

– процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичайно, він закінчується встановленням загальних напрямків, рух за якими забезпечить зростання та укріплення позиції фірми;

– визначена стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проектів методом пошуку. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відкидаються всі можливості, ділянки та напрямки, що несумісні з нею;

– певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організацією;

– при розробці стратегій неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів. Тому, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив;

– при появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому є необхідним зворотній зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію.

*В теорії менеджменту термін “стратегія” трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації.*

**На практиці розробка стратегії включає виконання таких етапів:**

- 1) визначення стратегічної установки, місії, цілей існування,
- 2) політики розвитку підприємства;
- 3) аналіз стратегічного потенціалу підприємства;
- 4) аналіз зовнішнього середовища підприємства;
- 5) визначення можливих стратегічних зон господарювання;
- 6) визначення стратегічних альтернатив та формування «стратегічного набору» підприємства (сукупності стратегій, що розробляються на різних рівнях управління);
- 7) розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів.

Стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто представляє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності.

Як для існуючих напрямків, так і для нових, що з'явилися у портфелі підприємства внаслідок позитивних стратегічних рішень,



встановлюються цілі та способи їх досягнення, які повинні привести до довготривалого конкурентоспроможного стану підприємства.

Кожний з напрямків має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості, що створюються та реалізуються за умов специфічного підходу до формування, досягнення, утворення конкурентних переваг, відмінного від інших підприємств, які здійснюють свою діяльність у даному напрямку.

Усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрямки діяльності) повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечуючими отримання синергічного ефекту і найкращим чином використовувати весь стратегічний потенціал – ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатність для вдосконалення.

Отже, **стратегія** – це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, тому стратегія підприємства повинна також постійно уточнюватись та змінюватись.

**Основними компонентами планування і реалізації стратегії підприємства є:** тактика, політика, процедури і правила.

**Тактика** – процес розробки короткострокових планів, що узгоджуються із стратегією підприємства. Тактика визначає шляхи й засоби, форми й способи діяльності підприємства, які забезпечують його успішну стратегію.

Наступним етапом процесу реалізації стратегії й тактики є розробка **політики**, яка перетворює стратегію на відкриту детальну декларацію основних напрямків діяльності підприємства. Потім формуються правила та процедури дій, необхідні для реалізації стратегії.

**Процедура** – це кілька взаємопов'язаних дій, які повинні використовувати у конкретній ситуації. Досить часто для працівників підприємства розробляються правила, які гарантують виконання конкурентних дій певним способом.

Кінцевий стратегічний план підприємства повинен містити: місію і цілі; стратегії (корпоративну, конкурентну та функціональну); тактику; політику.

## 1.2 Концепції стратегії підприємства. Еволюція стратегій підприємства

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

Перші трактування стратегії підприємства базувались на концепції детермінованого планування функціонування та розвитку підприємства в стабільному середовищі і розглядали стратегію як певний результат (мету) і конкретний, регламентований, чітко розписаний план-алгоритм (інструкцію) його досягнення.

Ця концепція стратегії передбачала розробку системи цілей, що характеризують результати виробничо-господарської діяльності фірми, які необхідно було досягти протягом тривалого проміжку часу. Після розробки системи цілей складався план конкретних заходів, послідовна реалізація якого повинна була забезпечити виконання окреслених цілей.

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

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

Стратегічне управління «від досягнутого» відрізняється від управління «за відхиленнями» наявністю елементів передбачення майбутнього (довгострокове екстраполятивне планування).

Саме на цьому етапі функцію стратегії підприємства почали трактувати як комплексну і розподіляти на підфункції: цілевстановлення, прогнозування, моделювання та програмування.

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

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

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

На наступному етапі еволюції концепції стратегії підприємства стратегію починають ототожнювати з процесом організації, адаптації, підтримки та довгострокового спрямування бізнесу підприємства. **Стратегія як процес** торкається впливу підприємства як на зовнішні, так і на внутрішні чинники. Дії підприємства стосовно зовнішніх чинників зводяться головним чином до дослідження їхнього існуючого та прогнозованого стану і визначення тих, зміни яких фірма може контролювати.

Ключовими завданнями стратегії за такого підходу є:

– визначення чинників зовнішнього середовища підприємства, які воно може змінити в сприятливому для себе напрямку;

– виявлення внутрішніх чинників, які необхідно змінити для ефективного пристосування до тих коливань чинників зовнішнього середовища, що підприємство не в змозі контролювати.

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

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

**Сучасна модель стратегії** – це модель адаптивної поведінки для забезпечення ефективного функціонування і досягнення довгострокових цілей-орієнтирів організації. На думку деяких учених, в останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави твердити про його трансформацію у систему стратегічного підприємництва.

Новий підхід до стратегічного управління передбачає такі процедури і механізми:

– перехід від політики диверсифікації до політики маніпулювання набором профільних видів діяльності;

– створення незалежних господарських одиниць (бізнес-центрів) в межах фірми, які самостійно визначають і незалежно здійснюють в межах узгоджених умов стратегію децентралізації повноважень і відповідальності, з одного боку, та високий рівень згуртованості незалежних підрозділів фірми, з іншого;

– запровадження контрактної системи в оформленні відносин між підрозділами, службами, керівництвом на усіх напрямках.

### **1.3 Рівні планування стратегії. Видова класифікація стратегій**

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

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

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

1. Корпоративна(загальна) стратегія, що одночасно є портфельною.
2. Конкурентні(ділові, бізнесові) стратегії.
3. Функціональні стратегії.
4. Операційні стратегії.

**У однобізнесовому підприємстві** (вужкопрофільному, що виробляє однотипну продукцію) застосовують трьохрівневу стратегію, до якої входять:

1. Корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою).
2. Функціональні стратегії.
3. Операційні стратегії.

**Корпоративна (загальна, портфельна)** стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства, один із наступних: 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). Дані 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.

Кожен з названих вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його в чомусь.

Ієрархію стратегій підприємства зображено на рис. 1.1.



Рисунок 1 – Ієрархія стратегій підприємства

**Етапи формування стратегії підприємства** Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи.

На першому етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і 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 з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

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

**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, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес.

### **Питання до самоконтролю за Темою 1**

1. Що таке стратегія підприємства, її основні визначення?
2. Чим викликана необхідність розробки стратегії?
3. Основні елементи стратегії підприємства.
4. В чому полягає предмет вивчення стратегії підприємства, необхідність, мета і завдання курсу?
5. Охарактеризуйте етапи еволюції стратегії підприємства

## ТЕМА 2. МІСІЯ ТА ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1 Формулювання та характеристика елементів місії.**
- 2.2 Поняття цілей та їх види. Вимоги до формулювання цілей організації.**
- 2.3 Механізм вироблення системи цілей підприємства. Системний підхід до побудови «дерева цілей».**

### **2.1 Формулювання та характеристика елементів місії**

Основне питання щодо стратегії підприємства, яке повинне задавати собі керівник, звучить так: «Як ми бачимо своє підприємство, що ми збираємося робити і чого хочемо досягти в майбутньому?» Відповіді на це питання і складають стратегічне бачення.

Бачення, як правило, є уявним напрямом від відомого до невідомого, створення майбутнього шляхом монтажу відомих фактів, надій, мрій, небезпек і можливостей.

Бачення описує широкі, активні стратегічні наміри. Це образ, який підприємство повинне поставити вище за свої цілі до того, як приступити до їх досягнення. Воно описує бажаний майбутній результат, не указуючи конкретно, як він буде досягнутий.

Таким чином, процес розробки і реалізації стратегії в першу чергу починається з формування стратегічного бачення майбутнього підприємства, тобто визначення довгострокової перспективи розвитку, формулювання майбутнього образу підприємства і його цілей.

**Стратегічне бачення** – погляди менеджерів підприємства на те, якими видами діяльності воно збирається займатися і який довгостроковий курс його функціонування.

Стратегічне бачення дозволяє зняти всі сумніви щодо довгострокових перспектив розвитку підприємства.

Якщо місія орієнтується на споживача, то бачення компанії акцентує увагу на принципах діяльності, які дозволяють реалізувати цю місію.

**При розробці бачення менеджери підприємства повинні визначити:**

- 1) як вони бачать майбутнє свого підприємства;
- 2) у якому напрямі воно повинна розвиватися;



3) якими стануть в майбутньому технології, товар, клієнти, що використовуються;

4) яке положення підприємство повинне зайняти в довгостроковій перспективі.

Сформульоване стратегічне бачення значно знижує ризик випадкових рішень і забезпечує узгодженість політики підрозділів із загальною політикою підприємства. Це пов'язано з тим, що чітко продуманий напрям розвитку підприємства дозволяє оптимально розподілити ресурси і створити стратегію, що забезпечує розвиток підприємства в потрібному напрямі.

*Приклад бачення:* «Стати лідируючим в світі постачальником продуктів і послуг для автомобілістів» (Форд).

Досвід показує, що багато керівників українських підприємств абсолютно не розуміють чому необхідна місія. Але при аналізі роботи таких організацій в їх діяльності виявляється ряд **негативних наслідків відсутності місії:**

- різні програми виявляються неузгодженими, і робота йде урозбрід;

- ні керівник, ні хто-небудь інший з підприємства не можуть виразно пояснити, навіщо воно створене (якщо навіть керівництво не може зрозуміти, для чого вони на ринку, то про яку довіру з боку спонсорів і суспільства може йти мова), що впливає на формування негативного іміджу;

- відсутність місії ускладнює планування; підприємство або взагалі не знає, куди рухатися далі, або кожне обговорення планів викликає багатогодинні спори.

Чітке розуміння місії має таке велике значення, що впливає як на подальший розвиток підприємства, так і на саме його виживання. Сьогодні в умовах жорсткої конкуренції це має прямий доказ: досить привести хоч би такий факт, що всі зарубіжні, а зараз і крупні українські спонсори вимагають в заявках на добродійне фінансування вказувати місію організації. Спонсори повинні знати, для чого створено підприємство і до чого воно прагне. Інакше їм важко буде ухвалити рішення про виділення грошей.

Можна виділити наступні **позитивні сторони наявності місії:**

- місія організації прояснює уявлення керівництва і співробітників підприємства про те, навіщо і для чого була створена їх організація;

– полегшує роботу із співробітниками і кандидатами на заняття вакансій, яким вже не потрібно пояснювати філософську або практичну підоснову існування підприємства;

– наявність місії допомагає в плануванні. Спираючись на кардинальну лінію, зазначену в місії, набагато легко виробляти стратегію дій, при цьому обговорення стратегії стає більш творчим;

– якщо підприємство знає, навіщо вона існує, йому буде значно легше пояснити це своїм спонсорам, відповідно, пошук грошей теж спроститься.

Samuel C. Certo (Strategic Management) пояснює необхідність місії, виходячи з таких *ролей місії в організації*.

– місія допомагає направляти людські зусилля в потрібному для організації напрямі, крім того, вона робить явними основні цілі організації і, таким чином, забезпечує всіх членів організації інформацією про цілі компанії і спонукає до спільної роботи по досягненню цих цілей;

– місія гарантує, що компанія не переслідуватиме суперечливі цілі, й вселяє упевненість в тому, що організація побудована на основі ясних, сумісних цілей і уникає непотрібних витрат та можливих конфліктів;

– місія служить поясненням розподілу ресурсів організації (грошові, людські ресурси, сировина, устаткування). У місії організації містяться загальні керівні принципи придбання і розподілу цих ресурсів;

– кожен співробітник організації виконує певну роль, відведену йому у виробництві товарів і послуг фірми;

– місія є основою для вироблення організаційних цілей, тому що затвердження місії виділяє загальну основну мету організації і служить відправною точкою для встановлення довгострокових і короткострокових цілей. Якщо така узгодженість відсутня, то цілі організації повинні бути переглянуті.

*Вибір місії і цілей організації є першим і найвідповідальнішим рішенням при стратегічному управлінні.*

Формулювання місії підприємства є найбільш важливим рішенням для його засновників і вищих менеджерів. Зміна місії фактично означає закриття колишнього підприємства і відкриття на його місці нового, нехай навіть під тією ж назвою. Місія – стрижень підприємства, найбільш стійка частина її організму.

**Місія** – це сукупність загальних установок і принципів, які визначають призначення і роль організації в суспільстві, взаємини з іншими соціально-економічними суб'єктами.

У разі широкого розуміння місія розглядається як констатація філософії і сенсу існування організації. Філософія організації визначає цінності, вірування і принципи, відповідно до яких організація має намір здійснювати свою діяльність.

В тому випадку, якщо є вузьке розуміння місії, вона розглядається як сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує організація, тобто місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування організації, в якому виявляється відмінність даної організації від її подібної.

**Місія є конкретнішим орієнтиром, ніж бачення.** На відміну від бачення у місія є своя фінішна межа - період часу, по закінченню якого вона повинна бути виконана.

Місія повинна бути сформульована так, щоб її виконання поєднувалося з напругою сил в організації з певним ризиком діяльності.

Термін виконання місії повинен бути оглядним і достатньо невеликим (частіше всього до п'яти років) для того, щоб нинішнє покоління працівників могло побачити результати своєї праці.

Зміст місії може включати наступні основні пункти:

- опис продуктів і (або) послуг, що пропонуються організацією;
- характеристики ринку - організація визначає своїх основних споживачів, клієнтів, користувачів;
- цілі організації, виражені в термінах виживання, зростання прибутковості;
- технологія: характеристика устаткування, технологічних процесів, інновацій в області технології;
- філософія: тут повинні бути виражені базові погляди і цінності організації;
- внутрішня концепція, в рамках якої організація описує власне враження про себе, указуючи джерела сили, основні слабкості, ступінь конкурентоспроможності, чинник виживання;
- зовнішній образ компанії, її імідж.

Організація повинна шукати свою місію в зовнішньому оточенні, оскільки тільки постійна підтримка соціальної значущості забезпечує їй виживання і стійке функціонування в майбутньому. Прибуток не

може проголошуватися головною метою організації, тому що прибуток - це суто внутрішня проблема, хоча і дуже важлива.

Для спрощення процедури формулювання стратегічної місії доцільно скористатися переліком основних чинників, які мають бути при цьому враховані (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1 – Формулювання стратегічної місії організації**

Чинники місії	Характеристика чинника
Коротка історична довідка про організацію	Виникнення організації та її основні здобутки на цьому шляху. Імідж організації, її відповідальність перед суспільством
Товари/послуги	Потреби, які прагне задовольнити організація. Товари і послуги, які вона пропонує. Призначення товарів. Рівень задоволення потреби споживача. Базова технологія, яку використовує організація
Уявлення про себе	Особливості і конкурентні переваги, якими організація володіє
Філософія	Базові переконання, цінності та пріоритетні прагнення, які панують в організації. Стиль поведінки власників і управлінського персоналу
Власники	Рівень задоволення інтересів власників
Працівники	Позиція організації щодо свого персоналу
Клієнти	Стисла характеристика клієнтів організації
Розміщення	Основні конкуренти організації. Ділові контакти організації з партнерами

**Якість сформульованих місій** можна встановити по ступеню їх відповідності наступним критеріям:

- наскільки місія сприяє створенню сприятливого клімату на підприємстві;
- наскільки вдало виділений основний напрям діяльності підприємства;
- чи вказана категорія клієнтів (споживачів) підприємства;
- чи вказана потреба, що задовольняється;
- чи існують відмітні ознаки, що дозволяють виділяти дане підприємство серед інших підприємств даної галузі;
- чи допомагає місія об'єднувати співробітників для ефективної роботи на користь підприємства;
- чи допомагає місія організувати цільове управління;
- чи добре визначена суспільна корисність підприємства.

Ф. Котлер вважає, що місія повинна вироблятися із врахуванням таких факторів:

- історія організації, у процесі якої вироблялася ціль, формувалася її профіль, стиль діяльності і місце на ринку;
- існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників та менеджерів;
- стан зовнішнього середовища організації;
- ресурси, які організація може задіяти;
- специфічні особливості, що відрізняють цю організацію від іншої.

На практиці існують різноманітні підходи представлення місії. Місія виражається в поняттях, почерпнутих з практики, таких як: призначення, стратегічні установки, стратегічне бачення, кредо фірми, філософія, політика, місії підрозділів, робочі (ділові) принципи і правила, ціннісні орієнтації, бізнес-ідея, декларація і заяви, загальні установки і коротке керівництво для персоналу, кодекс успішної діяльності та ін. Таким чином, місія повинна:

- вказувати на суть і призначення підприємства - уявлення про основні властивості підприємства: види діяльності, характер продукції і послуг, споживачів, що дає уявлення про причину її виникнення і сенс існування;

- говорити про перспективність підприємства - погляди менеджерів компанії на те, якими видами діяльності збирається займатися організація і який довгостроковий курс;

- встановлювати принципи щодо ведення будь-якої конкретної справи, напряму, бізнесу – визначення потреб споживачів, або що треба проводити; визначення групи покупців, або для кого проводяться товари; визначення технологічного і функціонального виконання, тобто як задовольняються потреби споживача;

- говорити про ціннісні орієнтації підприємства - широке розгорнене уявлення, що розкриває систему цінностей, яких дотримується керівництвом і персоналом підприємства, що дозволяє судити про його поведінку по відношенню до суспільства, споживачів і партнерів;

- повідомляти про останні політичні установки підприємства - концентрує в собі набір основних цілей розвитку підприємства, що дає вже чіткіше уявлення про його поведінку в найближчий період і на перспективу;

- розкривати призначення і установки провідних підрозділів та інших структурних одиниць - деталізація місії підприємства до рівня його основних провідних підрозділів.

## 2.2 Поняття цілей та їх види. Вимоги до формулювання цілей організації

На основі вибраної місії встановлюються цілі організації. Реалізувати місію можна тільки в часі, певними етапами, які можуть характеризуватися у вигляді довгострокових цілей (більше 5 років), середньострокових (1-5 років) і поточних цілей (до 1 року).

Цілі, на відміну від місії організації, фіксують конкретні стани, до яких прагне організація, тому цілі трактують як критерій її успіху чи невдачі.

**Ціль** – це конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти протягом певного терміну.

Будь-яка ціль складається з трьох елементів: певного показника, за яким перевіряють виконання критерію; засобу вимірювання або масштабу для оцінки величини показника і завдання – певного значення масштабу, якого організація прагне досягти.

*Наприклад, для основної економічної цілі організації показником може бути рентабельність капіталу; засобом вимірювання – середня рентабельність для певного періоду, а завданням – конкретне її значення, якого організація прагне досягти.*

Формулювання цілей – це один із способів, за допомогою яких організація бореться з невизначеністю. Адекватне твердження про цілі завжди повинне відкривати можливість обкреслити межі, поза якими діяльність організації доречна або недоречна в даний момент і в даному місці. Правильно сформульовані цілі дозволяють виявити унікальні риси організації – те, що у формальному сенсі відрізняє її від всіх інших, включаючи її конкурентів в даній області.

**Цілі** – опис кінцевих і проміжних станів підприємства в ході реалізації стратегії.

Цілі виконують наступні **основні завдання** в управлінні:

- зіставлення існуючого стану з бажаним;
- керівні вимоги до дій;
- критерії ухвалення рішень;
- інструменти контролю.

**Встановлення цілі** – це:

- початок будь-якого управлінського впливу або дії, визначення основного змісту стратегій та планів;
- основа встановлення критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінювання діяльності організації;

– одна з основних складових, що застосовуються для виявлення проблем (порівнюються мета та досягнуті параметри системи; розрив між ними є "полем проблем", які треба розв'язати);

– визначення загального попереднього варіанта рішення, що задає джерела підтримки та "поле рішень", які треба виконати;

– вироблення "стрижня" організаційно-практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату.

**Функції цілей** полягають в тому, що вони:

1) регулюють діяльність та поведінку організації її підрозділів та членів;

2) становлять основу для розподілу відповідальності між структурними підрозділами;

3) зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища;

4) забезпечують взаємодію між окремими підсистемами організації та суб'єктами зовнішнього середовища.

**Існує ряд вимог, що пред'являються до цілей:**

**1. Цілі повинні бути зрозумілі,** стисло недвозначно сформульовані. При визначенні цілей необхідна точність їх відображення, об'єму і часу. Наприклад, «Збільшити ефективність виробництва» – це неправильно сформульована ціль, у такому вигляді ціль має вид гасла.

Правильно сформульована ціль: «У 2025 році добитися зниження витрат виробництва на 7% і збільшення рентабельності продажів продукції на 10%». Стислість цілі досягається за рахунок виключення з формулювання засобів її досягнення.

**2. Цілі повинні підлягати вимірюванню.** Вимірюваність цілі дає можливості виконавцеві визначати ступінь прогресу її досягнення.

**3. Цілі повинні бути досяжними і реалістичними.** Недосяжні і нереалістичні цілі не мотивують виконавця, а відбивають бажання щонебудь робити. Легко досяжні цілі також мають слабку мотивацію. Наприклад, керівник слабкого в технічному відношенні підприємства ставить мету перед провідними інженерами: наблизити якість продукції до світового рівня. Така постановка мети може призвести до того, що талановиті і розсудливі працівники покинуть підприємство.

**4. Ціль повинна мати термін виконання.** Певний термін дозволяє розбити мету на етапи, поліпшити зворотний зв'язок і,

відповідно, контроль. Якщо усередині терміну не визначені кроки, етапи, то виконавець не знатиме що робити далі.

**5. Ціль повинна бути формалізована.** Це підсилює її дію, підвищує зобов'язання по відношенню до неї. Усна постановка цілі не залишає слідів і легко забувається. Ціль повинна бути записана документально і обчислена.

**6. Для підвищення ефективності цілі повинні підлягати перевірці і коректуванню(бути гнучкими).** Цього вимагають зовнішні чинники і обставини, що постійно змінюються. Наприклад, жорстка ув'язка оплати праці працівників з кількістю сировини, що переробляється, втратить стимулюючу дію в період збою постачань.

**7. Наявність зворотного зв'язку.** Своєчасне і повне інформування людей про хід виконання цілі дозволяє тримати її в полі зору.

**8. Цілі необхідно пов'язувати з системою винагороди.** Знання того, чого коштуватиме ціль для працівника, допомагає підтримувати ефективність його праці (система преміювання).

**9. Цілі мають бути сумісними,** що передбачає відсутність протиріч у цілях різних рівнів управління. Організація має систему цілей, які визначаються її положенням у зовнішньому середовищі, внутрішньою структурою, функціями тощо. При цьому цілі різних організацій можуть істотно відрізнятися.

Класифікацію можливих цілей організації подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Класифікація цілей організації

Ознака класифікації	Характер цілі
Часовий період	Довго-, середньо- та короткострокові
Характер діяльності	Зростання, стабільність, скорочення
Зміст діяльності організації	Економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні
Функціональні сфери діяльності організації	Маркетингові, виробничі, фінансові, кадрові, інноваційні
Вимірюваність	Якісно чи кількісно подані
Пріоритетність	Основні, другорядні
Ієрархія	Вищі, підпорядковані



## **2.3 Механізм вироблення системи цілей підприємства. Системний підхід до побудови «дерева цілей»**

Система цілей організації має досить складну структуру. По-перше, цілі мають різну спрямованість (їхні вектори найчастіше не збігаються).

Наприклад, існують зовнішньо спрямовані (завоювання ринку) та внутрішньо спрямовані цілі (вдосконалення системи мотивації праці).

Окрім того, різну спрямованість мають цілі, що відповідають орієнтації організації на сплату дивідендів та реінвестування прибутків тощо. Отже, установа різних цілей, хоч і суперечливих, але реально досяжних, вимагає від керівництва визначення того, якого саме результату можна досягти в конкретних умовах з наявним потенціалом.

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати системний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Розглядаючи це питання, можна орієнтуватися на різні підходи щодо ролі та значення підприємства у суспільстві. Основними є два варіанти системної моделі цілей організації залежно від зазначених підходів.

I. Організація – «економічна одиниця» (М. Фрідман)

II. Організація – «соціальна одиниця» (К. Дейвіс).

Залежно від концепції підприємства встановлюється генеральна мета, місія організації – суто економічна або соціально-економічного характеру.

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою «дерева цілей» (рис. 2.1), де встановлюються конкретні, вимірні задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт.

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

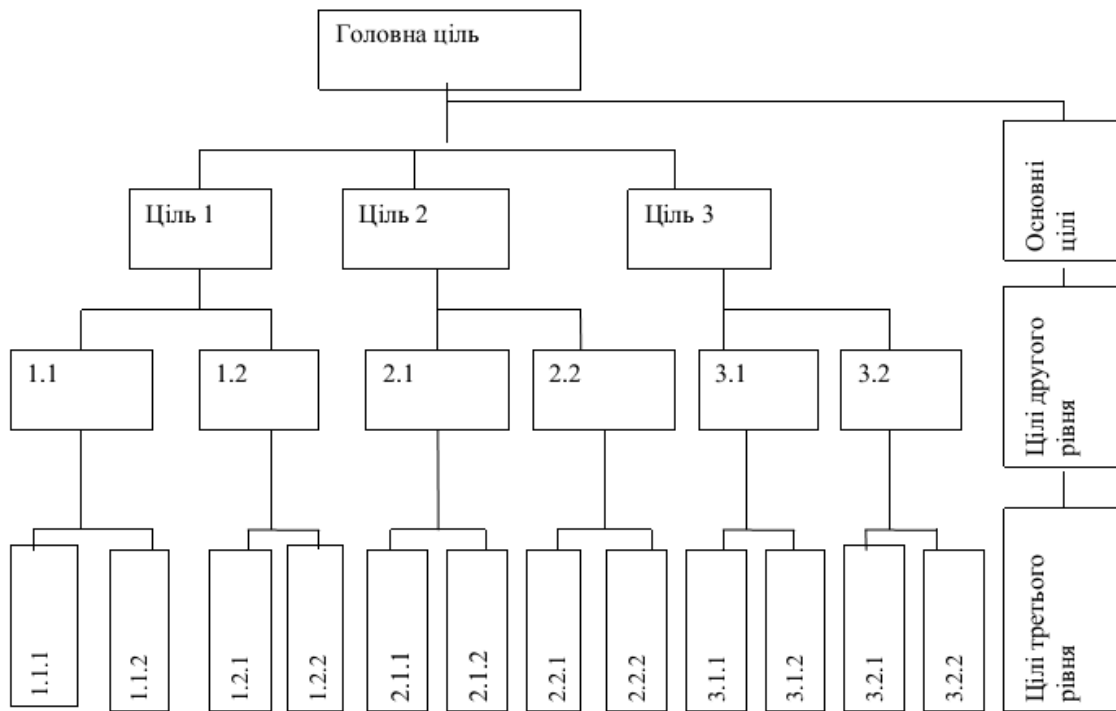


Рисунок 2.1 – «Дерево цілей» організації

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності. Загальний вигляд «дерева цілей».

**Генеральна мета (нульовий рівень «дерева»)** – це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, відносно якого вона встановлена й має відбивати об'єктивні умови його існування, а також коригування структури об'єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому мова має йти про сукупність цілей.

**Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» – декомпозиція.**

**Декомпозиція (розукрупнювання)** – це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

Декомпозиція використовується для побудови "дерева цілей", щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

**Технологічні засади побудови "дерева цілей".**

**Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей».**

Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево

цілей», як він уявляє собі поставлені перед ним завдання, як він бачить їхній взаємозв'язок.

**Основне правило побудови «дерева цілей» – це «повнота редукції».**

**Повнота редукції** – процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такий системний підхід:

а) мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня;

б) цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути представлені так, щоб їхня сукупність зумовлювала досягнення початкової мети.

**Вимоги до побудови «дерева цілей»** такі:

- повнота відображення процесу або явища;
- на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня;
- несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;
- декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом;
- усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.

*Таким чином, ціль є орієнтиром, плановим результатом діяльності організації, яка є складною системою, що складається з великої кількості системних одиниць. Завдання керівника – перетворити мету організації на цілі окремих служб і підрозділів, змусити різнорідні системні одиниці працювати на один результат найбільш ефективним чином. При цьому загальна мета повинна бути розкладена на окремі складові, які будуть орієнтирами в діяльності окремих підсистем організації (наприклад, підрозділів і служб).*

## **Питання до самоконтролю за Темою 2**

1. Що таке місія, і яке її головне призначення?
2. Часовий горизонт розробки та реалізації місії.
3. Чи важливі для підприємства його цілі? Як місія ув'язана з ресурсами підприємства?
4. Вимоги до встановлення цілей.
5. Дерево цілей підприємства.

## **ТЕМА 3.**

### **СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА**

**3.1 Необхідність і передумови розвитку стратегічного планування на підприємстві.**

**3.2 Визначення відмітних рис між стратегічним та довгостроковим і поточним плануванням.**

**3.3 Поняття стратегічного набору і стратегічної прогалини.**

#### **3.1 Необхідність і передумови розвитку стратегічного планування на підприємстві**

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб зміни себе на краще, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині підприємства.

**Основні передумови переходу до стратегічного планування такі:**

– необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємства;

– потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної);

– наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їх підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів);

– посилення конкуренції;

– інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;

– наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних розв'язувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;

– розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення та підготовки майбутнього і до майбутнього;

– наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;

– посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;

– необхідність впровадження високої культури управління, зорієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

Для стратегічного планування є характерним ґрунтування на новій логіці майбутнього розвитку підприємства, а саме напрямку від «майбутнього до сьогодні», що обумовлює широке застосування моделювання, сценаріїв, експертних оцінок тощо.

У 70-ті роки, які вважаються початком епохи стратегічного планування, вирішальним чинником успіху підприємств було «переборення невизначеності» засобом посилення стратегічного характеру управління

Фаза піднесення стратегічного планування в ранг вирішального фактора успіху підприємств в умовах нестабільності та невизначеності 70-х рр. змінилася фазою зниження популярності стратегічного планування в середині 80-х рр. Криза стратегічного планування в цей період виявилася у відмові від довгострокових планів, зменшенні кількості центральних служб планування.

Стратегічне планування у цей період набуло другорядного значення, перевага віддавалася реструктуризації підприємств як вирішальному чиннику успіху. Пік падіння популярності стратегічного планування припадає на початок 90-х рр. Проте визначення перспектив розвитку підприємства залишалось імперативом цього часу.

*На сучасному етапі розвитку стратегічне планування є інструментом боротьби з хаосом і сприймається як засіб подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища.*

Зарубіжні дослідження, об'єктом яких був вплив стратегічного планування на фінансові показники діяльності підприємства, виявили, що систематичне використання стратегічного планування спроможне значно покращити результати діяльності. На підставі узагальнення переваг стратегічного планування, виявлених зарубіжними дослідженнями, зазначимо такі:

– дає можливість обрати нову логіку майбутнього розвитку;

- використовується як ефективний спосіб підвищення здатності організації долати зміни;
- поліпшує координацію діяльності підприємства та мінімізує нераціональні дії щодо подолання несподіваних змін;
- забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів;
- сприяє цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення;
- надає співробітникам бачення перспективи підприємства;
- поділяє відповідальність не лише за напрямками діяльності, а й за поточною та майбутньою діяльністю.

**Стратегічне планування** в науковій літературі розглядається як діяльність щодо формування цілей та стратегій шляхом зіставлення наявних ресурсів підприємства із зовнішніми можливостями, які будуть використані для досягнення цілей, або як процес прийняття управлінських рішень стосовно цільових орієнтирів та розподілу ресурсів.

На сучасному етапі стратегічне планування сприймається як умова ефективного управління підприємством, і тому в широкому сенсі слова стратегічне планування являє собою, як вважає Хан Д., «планування зростання, розвитку підприємства та інноваційне планування». Отже, **результатом стратегічного планування** є перспективні цілі та стратегії, що знаходять своє відображення в стратегічних планах і програмах підприємства.

Характер і зміст стратегічного планування визначають принципи, за якими воно здійснюється. **Основоположні принципи планування**, насамперед стратегічного, визначені ще Анрі Файолем і зберігають актуальність за сучасних умов – це єдність, безперервність, гнучкість та точність. До сукупності основоположних принципів планування слід віднести обґрунтований Р. Акоффом принцип участі.

*За умов невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища до найбільш значущих принципів*, які забезпечують ефективність процесу планування, належать такі: принцип холізму, принцип безперервності, принцип гнучкості, принцип точності, принцип участі принцип наступності принцип адаптивності, принцип комплексності, принцип багатоваріантності, альтернативності та селективності, принцип креативності, принцип науковості, принцип глобальності.

Стратегічне планування як система характеризується часовою орієнтацією та певним горизонтом планування. Відповідно до

специфіки виділених Р. Акоффом типів планування за часовою орієнтацією ідей впливає, що стратегічне планування має преактивну або інтерактивну орієнтацію.

**Преактивна** орієнтація стратегічного планування передбачає орієнтацію підприємства на майбутні зміни, своєчасне використання зовнішніх можливостей.

**Інтерактивна** орієнтація ґрунтується на розробці прогнозів умов розвитку підприємства та передбачає моделювання майбутнього підприємства з врахуванням минулих досягнень, сучасних можливостей і майбутніх змін.

Узагальнюючи викладене, зазначимо **найбільш характерні риси сучасного стратегічного планування** підприємства:

- у системі стратегічного планування розв’язується декілька стратегічних проблем підприємства;
  - стратегічне планування має творчий, ітеративний характер;
  - в основу стратегічного планування покладено підхід «від майбутнього до сьогодення»;
  - за умов нестабільності та невизначеності зовнішнього оточення стратегічне планування відрізняється стохастичним характером;
  - стратегічні плани відрізняються концептуальним та описовим характером, у яких містяться переважно якісні та інтервальні кількісні показники;
  - розробка стратегії ґрунтується на принципі альтернативності;
  - стратегічне планування спрямоване на пошук нових можливостей підприємства;
  - у системі стратегічного планування визначається потенціал успіху підприємства;
  - стратегічне планування потребує значних інформаційних, інтелектуальних, а також часових витрат;
  - система стратегічного планування створює передумови ефективної діяльності підприємства;
  - суб’єктом формування головної стратегічної ідеї є вищий стратегічний рівень управління підприємством;
- стратегічне планування відрізняється гнучкістю.

**Головними недоліками практичного застосування стратегічного планування** вважаються:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів (через що спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів);

- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування – сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Огляд особливостей стратегічного планування, деяких його елементів надав можливість сформулювати ряд вимог, відповідність яким забезпечить ефективність системи стратегічного планування на підприємствах, а саме:

- висока кваліфікація фахівців зі стратегічного планування;
- створення системи стратегічної інформації;
- ефективна система мотивації персоналу щодо розробки та реалізації стратегії;
- наявність стратегічного мислення керівників підприємств;
- наявність на підприємстві ефективної системи моніторингу та стратегічного контролю за реалізацією стратегії;
- здійснення стратегічного планування в комплексі з оперативним плануванням;
- безперервність процесу планування;
- сполучення формального та інтуїтивного підходів у стратегічному плануванні в процесі розробки стратегій;
- використання сучасної методології.

### **3.2 Визначення відмітних рис між стратегічним та довгостроковим і поточним плануванням**

**При довгостроковому плануванні** підприємства виходять з того, що майбутнє або не змінюватиметься зовсім, або змінюватиметься неістотно, тому особлива роль належить аналізу внутрішніх можливостей організації. Саме на його основі визначають, якого результату буде досягнуто і яких доведеться зазнати втрат. Передумовою довгострокового планування є передбачення того, що майбутнє буде обов'язково кращим, ніж минуле.



**Стратегічне планування** оцінює перспективи підприємства, виявляє можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції підприємства на ринку. При цьому головні передумови його успішної діяльності знаходяться не всередині, а назовні, тобто успіх підприємства пов'язується з тим, наскільки воно вдало пристосовується до свого зовнішнього середовища.

*Головною відмінністю саме стратегічного планування від довгострокового є факт стратегії як першорядного орієнтиру складання стратегічного плану.*

1. Перша відмінність між довгостроковим та стратегічним плануванням полягає у *трактуванні майбутнього*: у системі довгострокового планування майбутнє можна передбачити шляхом екстраполяції історично сформованих тенденцій розвитку підприємства, а стратегічне планування базується на аналізі перспектив організації. Стратегічне планування, на відміну від довгострокового, враховує тенденції зміни зовнішнього середовища, а не інформацію про сучасний стан цього середовища.

2. Стратегічне і довгострокове планування по-різному враховують *вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища* на діяльність та розвиток підприємства. При довгостроковому плануванні керівництво враховує обмежену кількість факторів, а при стратегічному плануванні аналіз внутрішніх можливостей фірми та зовнішніх факторів складає основу його системи, тому що пошук шляхів оптимального використання внутрішніх можливостей з врахуванням зовнішніх обмежень впливають на вибір стратегії організації. За рахунок цього стратегічне планування вирізняється своєю адаптивністю до зміни умов.

3. При стратегічному плануванні кількісні показники та їх конкретні значення, як правило, не встановлюють, на відміну від довгострокового. Стратегічні плани спрямовані на довгострокову перспективу та базуються на аналізі існуючих тенденцій розвитку економіки, фінансових ринків, а також містять елементи прогнозування. У стратегічних планах немає подробиць, деталізації положень і точних дат виконання. Отже, стратегічне планування спрямоване не на просту фіксацію показників діяльності підприємства на довгострокову перспективу, а передбачає вибір таких напрямів та сфер роботи, котрі забезпечать зростання конкурентоспроможності.

4. Стратегічне планування є функцією напряму розвитку підприємства, а довгострокове планування - функцією часу.

***Специфічні ознаки стратегічного планування:***

– роль менеджера – його ціннісні орієнтири відіграють більш значну роль у стратегічному плануванні, ніж при інших видах планування;

– діапазон альтернатив планових дій значно ширший, ніж при поточному чи оперативному плануванні;

– вища ступінь невизначеності, ризику запланованих дій;

– потреба у значних обсягах інформації про стан та умови навколишнього середовища;

– більш тривалий період планування.

***Характерними рисами стратегічного планування є:***

– на відміну від довгострокового екстраполятивного планування, коли прогноз розроблявся кожною функціональною службою, яка мала на меті свої власні інтереси, стратегічне планування базується на принципово новому підході до прогнозування стану навколишнього середовища: виділяють стратегічні зони господарювання (СЗГ) та стратегічні одиниці бізнесу(СОБ);

– стратегічне планування базується на аналізі як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства;

– методика стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії, при цьому кожен варіант орієнтують на розвиток підприємства залежно від зміни стану зовнішнього середовища. Тобто розробляють декілька стратегічних альтернатив з урахуванням виникнення різних ситуацій в майбутньому.

Систематизуючи вище сказане, відмінності між довгостроковим та стратегічним плануванням наведені в табл. 3.1.

Для ефективного планування діяльності підприємства необхідне системне застосування стратегічного та довгострокового планування.

### **3.3 Поняття стратегічного набору і стратегічної прогалини**

***Організаційно-управлінська концепція стратегії*** пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Конкретне застосування стратегій у діяльності підприємств обумовили наявність різних підходів до визначення стратегії.

Таблиця 3.1 – **Відмінні риси стратегічного та довгострокового планування**

Фактор	Довгострокове планування	Стратегічне планування
Трактування майбутнього	Майбутнє завжди краще, ніж минуле. Прогнозують шляхом екстраполяції історично сформованих тенденцій	Відсутнє твердження про те, що майбутнє завжди краще. Використовують результати розгорнутого стратегічного аналізу
Врахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	Передбачають вплив обмеженої кількості факторів	До уваги беруться усі фактори як зовнішнього так і внутрішнього середовища
Представлення результатів планування	Результати подають у вигляді конкретних значень, кількісних показників	Конкретні показники не встановлюються. Результатом процесу є наявність багатоваріантної стратегії
Значення для підприємства	Довгострокове планування є функцією часу	Стратегічне планування є функцією напряму розвитку

Запропоновані в навчальній літературі тлумачення стратегії як плану, набору правил, засобів, системи заходів, напрямку характеризують стратегію з різних позицій і в комплексі відображають її сутність.

При цьому **основні завдання стратегії**, які полягають у наступному:

- визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок;
- постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- формулювання стратегії для досягнення обраних цілей і результатів діяльності виробництва;
- реалізація стратегічного плану;
- оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану.

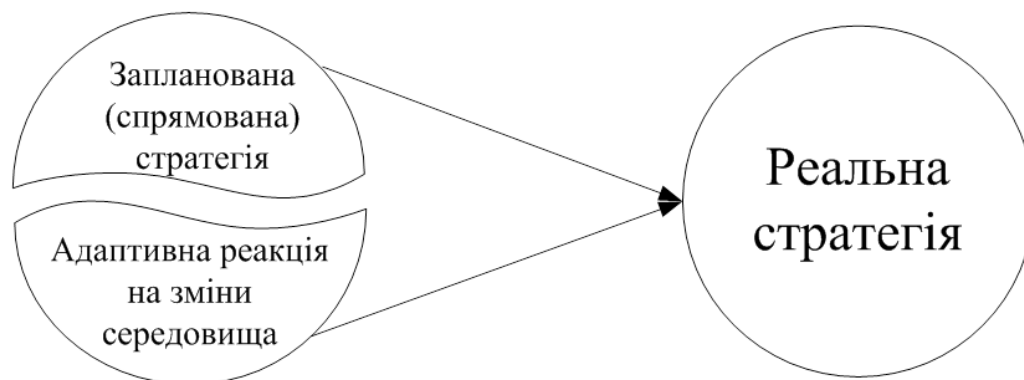
Урахування вищезазначеного дозволяє стверджувати, що стратегія - це генеральна програма дій, спрямована на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства на підставі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Оскільки в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища важко детально спланувати програму дій з розвитку діяльності

підприємства, то реальна стратегія буде формуватися з двох частин (рис. 3.1):

1) продуманих цілеспрямованих дій підприємства (запланована стратегія);

2) реакції на непередбачений розвиток подій і на конкуренцію, що підсилюється (адаптована стратегія).



**Рисунок 3.1 – Реальна стратегія як об'єднання двох частин – запланованої та адаптованої**

До особливостей стратегії підприємства, що відрізняє її від поточних (на даний момент) дій, відносяться наступні:

1) процес розробки та реалізації стратегії не завершується якою-небудь негайною дією;

2) стратегія носить ймовірнісний, приблизний характер;

3) сильний вплив на реалізацію, стратегії має зворотній зв'язок;

4) на рівні стратегії найчастіше неможливо визначити абсолютний показник ефективності стратегічних рішень;

5) необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виводить підприємство на бажані події.

Таким чином, щоб забезпечити ефективну діяльність та конкурентоспроможність сучасне підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію, а також повинно бути готовим адаптуватися до випадкових обставин, виникнення яких можливо в майбутньому.

При формуванні стратегії необхідно врахувати багатоплановий характер діяльності підприємств, так як складна внутрішня структура потребує розробки системи стратегій у вигляді «*стратегічного набору*».

**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.

**Основними вимогами до стратегічного набору є:**

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки можна відокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів;
- 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, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Стратегічний набір має заповнити "стратегічну прогалину" діяльності підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку. **Стратегічна прогалина** виникає внаслідок розриву між цілями та можливостями підприємства.

**Стратегічна прогалина** – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства та бажаними орієнтирами необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі. Стратегічна прогалина ідентифікується через систему конкретних проблем, які відображають конкретний зміст невідповідності між метою і поточною ситуацією, поточним станом підприємства як об'єкта управління, труднощі та невирішені завдання, вузькі місця, які спостерігаються у його функціонуванні (рис. 3.2).

Проблеми можуть бути комплексні або специфічні, довго- або короткострокові, перспективні або поточні, загальні або локальні та інші. Чітке уявлення про наявні проблеми, джерела та їх можливий розвиток дає змогу приймати обґрунтовані рішення з метою уникнення або пом'якшення впливу на підприємство та окремі його підсистеми.

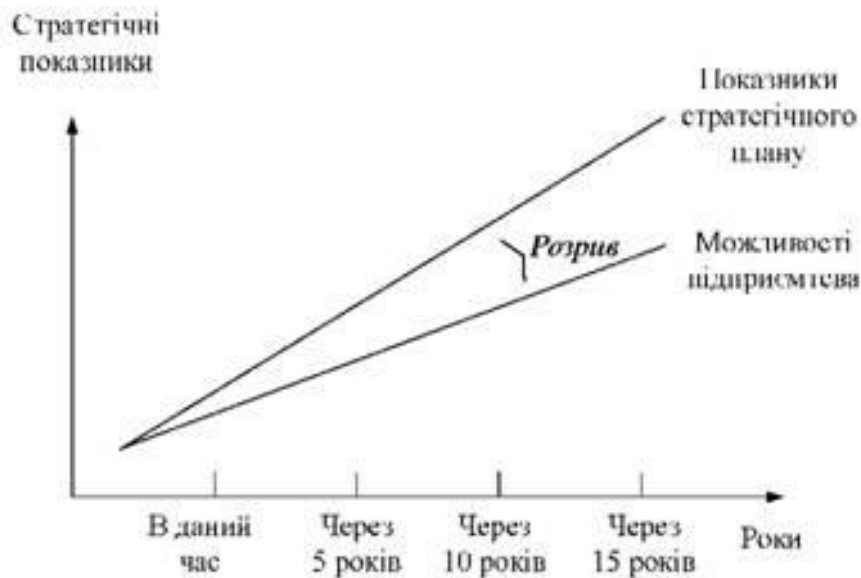


Рисунок 3.2 – Стратегічна прогалина

Відтак, *стратегічна прогалина* – це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані.

Рішення (заходи) щодо заповнення, компенсації, ліквідації стратегічної прогалини зазвичай стосуються:

- впровадження у виробництво підприємством нових продуктів за умови збереження виробництва традиційних;
- заповнення нових ринків традиційними та новим продуктами підприємства;
- пошуку нових можливостей для зростання;
- пошуку і активного впровадження інновацій різних типів для забезпечення досягнення бажаних параметрів діяльності;
- визначення сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо забезпечення або підвищення конкурентоспроможності підприємства загалом;
- перерозподілу ресурсів за напрямками діяльності (як неперспективних, так і тих, де підприємство є конкурентоспроможним);
- вибір розмаху диверсифікації щодо напрямків діяльності вирішення питань (проблем) злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих бізнес-підрозділів з метою досягнення синергетичного ефекту.

### **Питання до самоконтролю за Темою 3**

1. Що таке стратегічний контекст підприємства?
2. Основні передумови переходу до стратегічного планування.
3. Що слід розуміти під стратегічним плануванням, коли і чому воно виникло в процесі еволюційного розвитку системи планування?
4. Що таке стратегічна прогалина, та як її усунути?
5. Які фази еволюційного розвитку системи планування Ви знаєте?

## ТЕМА 4. ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

**4.1** Сутність і цілі аналізу стану зовнішнього середовища підприємства.

**4.2** Фактори (області) зовнішнього середовища підприємства.

**4.3** Види методів аналізу зовнішнього середовища: SWOT-аналіз та PEST-аналіз підприємства.

### **4.1** Сутність і цілі аналізу стану зовнішнього середовища підприємства

Кожна організація – це відкрита система, яка перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем.

**Зовнішнє середовище** – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

*Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на:*

– внутрішнє середовище;

– зовнішнє середовище:

1) макросередовище (в т.ч. глобальне середовище) – середовище непрямого впливу;

2) мікросередовище – середовище прямого впливу.

**Внутрішнє середовище підприємства** – це сукупність чинників підприємства, які формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації. Це елементи та фактори, що визначають внутрішній стан, сильні і слабкі сторони і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства.

**Зовнішнє середовище підприємства** – це сукупність чинників та елементів, що знаходяться поза межами підприємства й на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив, проте вони суттєво впливають на функціонування та розвиток підприємства.

*Елементи внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства тісно переплетені і залежать один від одного. Можна говорити про те, що управління підприємством визначається двома основними*



чинниками: особливістю виробничого процесу і характером зовнішнього середовища.

### **Властивості зовнішнього середовища підприємства.**

**1. Складність** зумовлена великою кількістю факторів, на які організація мусить реагувати, а також рівнем варіативності кожного з них. Чим більше факторів впливає на діяльність організації, тим складніше їй спрогнозувати зміни у зовнішньому середовищі та досягати своїх цілей.

**2. Мінливість** – швидкість зміни оточення організації. В одних організаціях зовнішнє середовище дуже швидко змінюється (комп'ютерні технології, електронна, хімічна, фармацевтична промисловість, біотехнології), а в інших воно менш рухливе (у підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо). Крім того, в межах одного підприємства більш рухливим є середовище для одних підрозділів, зокрема, науково-дослідних, маркетингових відділів, і менш рухливим – для інших, наприклад, виробничих.

**3. Взаємозалежність факторів** (зміна одного фактора спричиняє зміни інших). Наприклад, зростання цін на енергоносії зумовлює стрибок цін на всі види продукції, а особливо на ті, у собівартості яких енерговитрати займають велику частку. Це може призвести до ослаблення конкурентних позицій фірми.

**4. Невизначеність** – необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності. Організації, прагнучи знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії – пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його сприятливішим для свого функціонування.

### **5. Динамічність зовнішнього середовища.**

**Сутність аналізу стану зовнішнього середовища** підприємства полягає в систематичному вивченні й оцінці контрольованих і неконтрольованих факторів стосовно до підприємства.

**Головною метою такого аналізу** є одержання необхідної планово-прогнозної інформації.

**Додаткова мета** полягає у виявленні сильних і слабких сторін самого підприємства, а також можливостей виникнення ризиків, пов'язаних з його зовнішнім середовищем.

**Аналіз зовнішнього середовища** являє собою процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють

зовнішні стосовно організації фактори, щоб визначити можливості й загрози для підприємства.

Власне кажучи, аналіз зовнішнього середовища в процесі стратегічного планування полягає у відповіді на три конкретних питання:

1. Де зараз перебуває підприємство?
2. Де воно повинне перебувати в майбутньому?
3. Що необхідно зробити, щоб підприємство перемістилося з того положення, у якому перебуває зараз, у те положення, де його хоче бачити керівництво?

**Логіка вивчення середовища підприємства** наступна:

а) спочатку визначають (роблять перелік) факторів макро-, мікро- і внутрішнього середовища, що впливають на підприємство і будуть справляти вплив на нього в стратегічному періоді;

б) потім отримують про ці фактори максимальну інформацію;

в) далі оцінюють отриману інформацію про кожний фактор впливу середовища на підприємстві і прогнозують величину можливого впливу;

г) результатом оцінювання величини впливу кожного фактора на підприємство в стратегічному періоді є визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін – внутрішнього;

д) як підсумок отримуємо базу для стратегічного аналізу і визначення альтернативних стратегій.

## **4.2 Фактори (області) зовнішнього середовища підприємства**

Схематично чинники середовища представлені на рис. 4.1.

**До основних чинників макросередовища відносять:**

1) економічні чинники: зміни в грошових і натуральних доходах населення, розмір заробітної плати, пенсії, інфляція, стан і розвиток вітчизняного виробництва, розвиток міжнародних економічних відносин;

2) політичні чинники: політична стабільність в державі та регіоні, напрямки розвитку політичної системи;

3) правові чинники: вплив законодавчого поля на підприємницьку діяльність, методи державного регулювання діяльності підприємств, відношення держави до малого бізнесу стабільність законодавчої бази;



Рисунок 4.1 – Схема середовища підприємства

4) демографічні чинники: характеризуються загальною чисельністю населення його чоловічою групою та темпами зміни чисельності населення в цілому;

5) природні чинники: екологічний стан держави, регіону, області;

6) соціально-культурні чинники: рівень народного добробуту і рівень задоволення фізіологічних і раціональних норм споживання;

7) чинники науково-технічного прогресу: техніка і технологія.

До макросередовища також відноситься і глобальне середовище, вплив, якого не пов'язаний з особливостями конкретного регіону або країни.

**До чинників глобального середовища відносять:**

1) технологічні чинники включають знання, інформацію, розвиток науки і техніки, що відображають ступінь розвитку продуктивних сил у цілому. Найважливіші технологічні зміни, що впливають на бізнес у всіх країнах - це науково-технічний прогрес, що зумовлює появу нових матеріалів і технологій, розвиток інформаційних технологій, розповсюдження ресурсо- і енергозберігаючих технологій;

2) міжнародні чинники. Вони зумовлені такими світовими тенденціями, як глобалізація та інтернаціоналізація економіки, галузеві зрушення до сфери послуг і високих технологій, зростання гнучкості виробництва, ринкового збуту і продуктів, посилення конкуренції і співпраці, можливості для розвитку бізнесу компанії в інших країнах. Вказані тенденції знаходять своє відображення як у міжнародних домовленостях, так і в політиці і стратегії підприємств.

#### **Чинники мікросередовища:**

1) споживачі: стан і розвиток потреб попиту на товари, і розвиток ринку;

2) постачальники: привабливість постачальників, доцільність договірної політики;

3) конкуренти: чисельність конкурентів, їх активність та стан конкуренції цілому;

4) посередники та контактні аудиторії.

### **4.3 Види методів аналізу зовнішнього середовища: SWOT-аналіз та PEST-аналіз підприємства**

Для того, щоб скористатися зовнішніми можливостями, а також виявити внутрішні слабкі сторони, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками використовуються спеціальні методи:

- SWOT -аналіз;
- SPACE;
- PEST-аналіз;
- функціонально-вартісний аналіз (ФВА);
- бенчмаркінг;
- аналіз ланцюжка створення вартості;
- аналіз полів бізнесу;
- порівняльний аналіз діяльності підприємств;
- порівняльний галузевий аналіз й ін.

*Серед безліч методів найбільш широке застосування одержали метод SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод SPACE.*

Існує велика кількість методів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що дозволяють виявити можливості та загрози, розглянемо деякі з них.

Для того, щоб отримати ясну оцінку сил підприємства і ситуації на ринку, існує SWOT-аналіз.

**SWOT-аналіз** – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища):

- сильні сторони (Strengths) – переваги підприємства;
- слабкі сторони (Weaknesses) – недоліки підприємства;
- можливості (Opportunities) – чинники зовнішнього середовища використання яких створить переваги підприємства на ринку;
- загрози (Threats) – чинники, які можуть потенційно погіршити положення підприємства на ринку.

**SWOT-аналіз є одним з основних інструментів стратегічного управління**, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства. При цьому фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства розподіляють на чотири категорії – Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози), а також встановлюють зв'язків між ними.

**Алгоритм SWOT-аналізу:**

1. Визначення мети проведення SWOT-аналізу.
2. Розробка Матриці SWOT-аналізу по стандартній формі (рис. 2): внутрішнє середовище: S – сильні сторони, W – слабкі сторони; зовнішнє середовище: O – можливості, T – загрози.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. ... і т. ін.	Загрози 1. 2. ... і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. ... і т. ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. ... і т. ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рисунок 4.2 – Матриця SWOT-аналізу

У кожному стовпчику фактори вказуються у порядку пріоритетності (оптимальна кількість факторів – 6-8).

3. Обґрунтування факторів середовищ. Реальність і справедливість кожного фактору відображається відповідними даними (у тому числі у порівнянні з конкурентами).

4. Заповнення таблиці факторів. Ключові висновки записують у вигляді стратегій покращення кінцевого результату за рахунок сильних сторін і можливостей, а також послаблення слабких сторін і загроз.

5. Побудова таблиці стратегій. В таблиці зазначають заходи щодо здійснення стратегій у порядку їх пріоритетності від більшого до меншого. Заходи спрямовані на вирішення питань:

– S. Як сильні сторони максимально використати для покращення кінцевих результатів і конкурентних переваг?

– W. План дій по перетворенню слабких сторін в сильні? Як скрити слабкі сторони, якщо їх неможливо змінити? План дій в перетворення загроз в можливості. Як в максимально короткі строки захиститись від загроз?

– O. Як в короткі строки реалізувати можливості? Розробка плану дій щодо розвитку можливостей за рахунок сильних сторін.

– T. Як мінімізувати слабкі сторони і послабити загрози?

Комбінації різних елементів SWOT-аналізу утворюють певні стратегії:

– комбінація «сильні сторони – можливості» (СіМ) утворюють стратегію розвитку;

– комбінація «слабкі сторони – можливості» (СлМ) утворюють стратегію для внутрішніх перетворень;

– комбінація «слабкі сторони – загрози» (СлЗ) розглядається як обмеження стратегічного розвитку;

– комбінація «сильні сторони – загрози» (СіЗ) використовується як стратегія потенціальних переваг.

6. Складання плану заходів з вказаними строками й потребами у ресурсах. Структура плану: захід щодо реалізації стратегії; вагомість; фінансові затрати; кількість виконавців; строк виконання; відповідальні.

7. Побудова діаграми Парето.

**Сутність PEST-аналізу** полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Political-legal – політико-правові, E – Economic – економічні, S – Sociocultural – соціокультурні, T – Technological forces – технологічні фактори.

**Метою PEST-аналізу** є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Приклад факторів зовнішнього середовища для аналізу наведений у табл. 4.1.

#### **Порядок проведення PEST-аналізу:**

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства.

2. Оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3. Дається оцінка ступеню впливу кожної фактора-події на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» – відсутність впливу, загрози.

Таблиця 4.1 – PEST-аналіз факторів макросередовища

Політика	P	Економіка	E
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Урядова стабільність</li> <li>2. Зміна законодавства</li> <li>3. Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності</li> <li>4. Державне регулювання конкуренції в галузі</li> <li>5. Податкова політика</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад)</li> <li>2. Курс національної валюти й ставка рефінансування</li> <li>3. Рівень інфляції</li> <li>4. Рівень безробіття</li> <li>5. Ціни на енергоресурси</li> </ol>	
Соціум	S	Технологія	T
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демографічні зміни</li> <li>2. Зміна структури доходів</li> <li>3. Відношення до праці й відпочинку</li> <li>4. Соціальна мобільність населення</li> <li>5. Активність споживачів</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державна технічна політика</li> <li>2. Значимі тенденції в області НДДКР</li> <li>3. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій)</li> <li>4. Нові патенти</li> </ol>	

Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства.

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Приклад аналізу зовнішніх стратегічних факторів представлений на рис. 4.3. У цьому випадку оцінка 3,05 показує, що реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні.

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Сприятлива демографічна ситуація	0,05	4	0,20
Розвиток роздрібної мережі	0,10	2	0,20
Державна підтримка малого бізнесу	0,20	5	1,00
Економічна стабілізація	0,15	1	0,15
Загрози			
Посилення державного регулювання	0,15	4	0,60
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,10	4	0,40
Нові технології	0,15	2	0,30
Зниження активності споживачів	0,10	2	0,20
Сумарна оцінка	1,0		3,05

Рисунок 4.3 – Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів



## Питання до самоконтролю за Темою 4

1. Які складові структури середовища підприємства Ви знаєте? Дайте їм загальну характеристику.

2. У чому полягає логіка вивчення середовища підприємства?

3. Які основні елементи-фактори макросередовища Ви знаєте? Охарактеризуйте їх

4. Які Ви знаєте елементи-фактори мікросередовища підприємства? Коротко охарактеризуйте їх.

5. Що таке конкуренція і конкурентне середовище? Розкрийте зміст цих понять

## ТЕМА 5. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**5.1 Сутність стратегічного потенціалу. Складові стратегічного потенціалу.**

**5.2 Теоретико-методичні основи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.**

**5.1 Сутність стратегічного потенціалу. Складові стратегічного потенціалу.**

Стратегічний потенціал є інтегрованою й повною характеристикою розвитку підприємства. Для кращого розуміння розглянемо деякі трактування даного поняття різними науковцями (табл. 5.1)

**Таблиця 5.1 – Трактування поняття «стратегічний потенціал підприємства»**

Автор	Визначення
Маркова В.Д.	Стратегічний потенціал підприємства – це сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки і реалізації стратегії підприємства.
Березін О.В.	Стратегічний потенціал – це сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у перспективі.
Сущенко О.А.	Стратегічний потенціал – це певним чином упорядкована відповідно до стратегічних напрямів розвитку сукупність ресурсів і резервів, яка дозволяє при їх комплексному використанні забезпечити реалізації потенційних можливостей.
Фещур Р.В.	Стратегічний потенціал – це потенціал, сформований відповідно до цілей підприємства, що відображає його можливості передбачити зміни у зовнішньому середовищі та готовність гнучко реагувати на ці зміни.
Гросул В.А., Василенко Ю.Ю.	Стратегічний потенціал – це найбільш сильні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству досягти визначеної мети більш ефективно, порівняно з конкурентами.
Клейнер Г.Б.	Стратегічний потенціал – економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

Узагальнюючи наведені вище трактування, можна стверджувати, що **стратегічний потенціал підприємства** – це сукупність наявних ресурсів та резервів підприємства, які визначають складові його потенціальних можливостей у майбутньому та забезпечує реалізацію стратегічних напрямків розвитку як у короткострокових, так і в довгострокових періодах.

Стратегічний потенціал підприємства являє собою складну, динамічну, поліструктурну систему, яка складається із сукупності взаємозалежних та взаємопов'язаних локальних потенціалів:

1. Ресурсо-сировинного (наявна сировина, матеріали, складські ресурси);
2. Виробничого (основні виробничі фонди, виробничі площі, використовувані технології);
3. Фінансового (власні засоби, оборотні засоби, залучений капітал);
4. Трудового (чисельність персоналу, його кваліфікація, сукупність здібностей та досвіду працівників, віковий та освітній склад персоналу);
5. Організаційно-управлінського (система управління підприємством, організаційне забезпечення виробництва);
6. Інноваційного (науково-технічний потенціал, інноваційна активність);
7. Інвестиційного (інвестиційні ресурси, інвестиційний клімат, інвестиційна привабливість підприємства, доступ до кредитних ресурсів);
8. Інформаційного (наявність інформаційних технологій, технічні характеристики інформаційної системи);
9. Інфраструктурного (забезпеченість об'єктами інфраструктури всіх підрозділами підприємства);
10. Маркетингового (масштаб ринку підприємства, обсяги продаж, конкуренція, наявність портфеля замовлень, реклама);
11. Екологічного (рівень забруднення навколишнього середовища, наявність природоохоронних технологій);
12. Резервів підприємства (внутрішньовиробничі та позавиробничі).

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

**Основною складовою** при формуванні стратегічного потенціалу підприємства, яка визначає його потенційні можливості є наявність стратегічних ресурсів. Стратегічні ресурси це ті ресурси, сукупність та взаємодія яких відкриває перспективні можливості формування і досягнення стратегічних цілей, тобто, ресурси, які здатні в стратегічній перспективі сприяти втіленню вибраної фірмою місії та задоволенню постійно змінних потреб і запитів потенційних споживачів.

Для розуміння сутності стратегічного потенціалу необхідно визначити його види. На основі систематизації існуючих підходів до класифікації видів досліджуваної категорії розроблено єдину узагальнену класифікацію стратегічного потенціалу підприємства (табл. 5.2).

**Таблиця 5.2 – Класифікація стратегічного потенціалу**

№ з/п	Критерії класифікації	Види стратегічного потенціалу
1	2	3
1	Відносно зовнішнього середовища підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>внутрішній</i> – характеризує можливості підприємства з формування та реалізації внутрішніх конкурентних переваг;</li> <li>- <i>зовнішній</i> – забезпечує стійкість підприємства у несприятливих умовах конкурентного середовища, дозволяє нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів і реалізувати сприятливі можливості за рахунок залучення ресурсів і можливостей інших учасників бізнесу (постачальників, споживачів, партнерів).</li> </ul>
2	За ступенем формування прибутку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>прибутковий</i> – забезпечує можливості досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей та отримання при цьому прибутку, дозволяє підтримувати стійкі конкурентні переваги на ринку;</li> <li>- <i>збитковий</i> – призводить до споживання ресурсів без будь-якого прибутку для підприємства.</li> </ul>
3	За ступенем використання в основному виді діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>базовий</i> – використовується безпосередньо в основному виді діяльності;</li> <li>- <i>пересічний</i> – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який забезпечує ефективне використання інших потенціалів, зокрема добре функціонуюча система управління збутом, фінансами тощо.</li> </ul>

Закінчення табл. 5.2

1	2	3
4	За формою існування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>явний</i> – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який представляє конкретні переваги на теперішньому етапі;</li> <li>- <i>прихований</i> – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який не представляє конкретної переваги на теперішньому етапі, хоча у перспективі може трансформуватися у явний потенціал.</li> </ul>
5	За ступенем застосування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>використовується</i> – це потенціал, який використовується на теперішньому етапі розвитку підприємства;</li> <li>- <i>не використовується</i> – це потенціал, який не використовується на теперішньому етапі розвитку підприємства;</li> <li>- <i>бажаний</i> – це рівень потенціалу, який є бажаним для підприємств □.</li> </ul>
6	За можливістю використання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>дієздатний</i> – потенціал, який можливо задіяти у будь-який момент часу в певних умовах для виконання поставлених завдань і досягнення конкретних цілей;</li> <li>- <i>недієздатний</i> - потенціал, який не можливо задіяти у будь-який момент часу в певних умовах для виконання поставлених завдань і досягнення конкретних цілей.</li> </ul>
7	За ступенем відповідності поставленим стратегічним цілям	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>релевантний</i> – відповідає поставленим стратегічним цілям підприємства;</li> <li>- <i>нерелевантний</i> – не відповідає поставленим стратегічним цілям підприємства.</li> </ul>
8	За спрямованістю формування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>людино-орієнтований</i> – потенціал, який зорієнтован на використання людських ресурсів та компетенцій для виконання поставлених стратегічних цілей;</li> <li>- <i>техніко-орієнтований</i> – потенціал, який зорієнтован на використання технічних ресурсів та компетенцій для виконання поставлених стратегічних цілей.</li> </ul>
9	За мірою реалізації стратегічного потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>фактичний</i> – рівень потенціалу, який вже досягнуто (реалізовано) підприємством;</li> <li>- <i>перспективний</i> – рівень потенціалу, який характеризує вектор розвитку підприємства.</li> </ul>
10	З огляду на кордони діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>експортний</i> – потенціал підприємства, який використовується для досягнення конкретних переваг на міжнародному ринку;</li> <li>- <i>імпортний</i> – потенціал підприємства, який використовується для досягнення конкурентних переваг на національному ринку.</li> </ul>

**Процес формування стратегічного потенціалу** можна представити у декілька послідовних етапів:

1. Збір, аналіз і обробка інформаційних потоків
2. Аналіз факторів діяльності підприємства.
3. Вивчення тенденцій розвитку та стратегічних позицій підприємства на ринку.
4. Визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства та визначення потенційних можливостей.
5. Формування стратегії підприємства.
6. Оцінка економічних умов реалізації стратегії.
7. Оцінка локальних потенціалів.
8. Формування стратегічного потенціалу.

*Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу дозволяє визначити чи володіє підприємство достатніми силами і ресурсами, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища.*

Фактори, що визначають рівень використання стратегічного потенціалу підприємства:

- склад та сучасний стан системи наявних ресурсів;
- ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства;
- спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість підприємства проти впливу зовнішнього середовища та його внутрішня гнучкість (адаптованість);
- організаційні та управлінські процеси на підприємстві, спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію усіх видів діяльності; конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси.

Фактори, що сприяють здійсненню стратегічних планів і, а отже і досягнення ринкового успіху в діяльності підприємства, називають його **сильними сторонами (конкурентними перевагами)**. Конкурентна перевага – це наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами.

Фактори, що заважають підприємству здійснювати свої плани, які гальмують його розвиток, називають **слабкими сторонами**. Відповідно, перша група факторів сприяють зростанню стратегічного потенціалу підприємства, друга група його зменшенню (рис. 5.1).



Рисунок 5.1 – Фактори, які впливають на рівень стратегічного потенціалу підприємства

## 5.2 Теоретико-методичні основи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.

При аналізі й оцінці стратегічного потенціалу підприємства використовують методики, які ґрунтуються на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, теорії конкурентних переваг, конкурентоспроможності товару, концепції життєвого циклу, тощо (табл. 5.3).

Наведені у табл. 5.3 методики оцінки рівня розвитку стратегічного потенціалу у більшості акцентують увагу на якісних, змістовних аспектах, кількісним же параметрам приділяється недостатня увага.

Таблиця 5.3 – Методи аналізу й оцінки стратегічного потенціалу підприємства

Підхід	Назва методу	Характеристика
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	SWOT-аналіз	Передбачає оцінку фактичного положення і стратегічних перспектив компанії, одержаних у результаті вивчення її сильних і слабких сторін, ринкових можливостей і факторів ризику [11]. Дає можливість визначити стратегічні напрями діяльності на основі зіставлення можливих комбінацій показників зовнішнього середовища й ресурсних можливостей [2].
	PEST-аналіз	Полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства, його стратегічний потенціал. Проводиться за чотирма напрямками : політика (P), економіка (E), суспільство (S), технологія (T) [2].
	Матриця SPACE	Для оцінки пропонуються зовнішні (стабільність середовища, привабливість галузі) та внутрішні фактори (фінансовий, виробничий потенціал). Кожен із критеріїв складається з певного переліку параметрів, що оцінюються за шкалою від 0 до 6. Кожній характеристиці присвоюється вага, що відображає її значимість у розрізі фактора і розраховується середньозважена оцінка. На основі отриманих результатів здійснюється розробка стратегічних напрямів розвитку [12].
Аналіз конкурентних переваг, конкурентоспроможності	«5 сил конкуренції» Портера	Аналіз проводиться для ідентифікації сприятливих можливостей і небезпек, з якими може зіткнутися компанія в галузі : нові конкуренти; нові гравці на ринку; існуючі конкуренти; компанії, що пропонують продукти-замінники; вплив постачальників; вплив покупців. На основі моделі можна виявити конкурентні переваги компанії і визначити стратегічні орієнтири розвитку [11].
	Матриця БКГ	Стратегічний потенціал залежить від положення конкретного виду бізнесу організації в стратегічному просторі, утвореному двома координатними осями: темп росту, частка ринку. В залежності від того в якому квадранті матриці він перебуває, формується стратегія [13].
	Матриця GE / McKinsey	Багатофакторна матриця, яка є більш детальним варіантом БКГ. Передбачає оцінку потенціалу за показниками привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства [13].
	Матриця Shell / DPM	Передбачає оцінку підприємства на основі оцінки показників конкурентоспроможності (здатність отримувати переваги з тих можливостей, які є у відповідній бізнес-області) та перспектив ділового сектору [11].
Концепція життєвого циклу	Матриця ADL	Оцінка проводиться за критеріями конкурентного статусу підприємства і стадії життєвого циклу галузі. Конкурентне положення характеризується п'ятьма позиціями: ведуча, сильна, благополучна, міцна або слабка. Стадії життєвого циклу галузі характеризуються змінами в обсягах продажів, рух прибутку і виробництва. Комбінація представлених параметрів формують матрицю ADL, на основі якої визначаються стратегічні напрями [11].
	«64 стратегіями» Тарасенка	Стратегічний потенціал залежить від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь, у якій працює підприємство, якою є стадія життєвого циклу самого підприємства та його керівників – лідерських груп. Так як на практиці одночасне знаходження всіх компонентів підприємства на однаковій стадії життєвого циклу майже неможливе, виділяється 64 комбінації можливих станів – стратегем. Потенціал будь-якої з 64-х можливих стратегем визначається за кількісною (бальною) оцінкою [15].

Тому для об'єктивізації оціночних параметрів стратегічного потенціалу варто застосовувати інтегральну оцінку. Інтегральне значення локальних потенціалів визначається на основі їх показників (табл. 5.4).



Таблиця 5.4 – Сукупність показників локальних потенціалів підприємства

Локальний потенціал	Показники локального потенціалу
Виробничий потенціал	Коефіцієнт зносу основних фондів, співвідношення коефіцієнтів вибуття і оновлення основних фондів, коефіцієнт використання виробничих потужностей, фондівіддача, фондомісткість, ін.
Фінансовий потенціал	Показники рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості, ліквідності.
Трудовий потенціал	Чисельність персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, частка робітників у складі промислово-виробничого персоналу, показники продуктивності праці.
Маркетинговий потенціал	Показники прибутковості, конкурентоспроможності підприємства.
Інноваційний потенціал	Частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), придбання ліцензій, патентів, ноу-хау в загальній сумі витрат підприємства, частка науково-технічних витрат у собівартості продукції, частка науково-технічних працівників в загальній кількості працюючих.
Організаційно-управлінський потенціал	Якість планування та контролювання, кількість рівнів управління, ступінь делегування повноважень, норма керованості, швидкість прийняття важливих рішень, ін.

*Також для оцінки стратегічного потенціалу підприємства використовують комплексний та абсолютний показник стратегічного потенціалу.*

**Комплексний показник** розраховується на основі середньоарифметичної бальної оцінки факторів формування можливостей (ресурсів) підприємства на основі висновків експертів щодо характеру їх впливу на стратегічний потенціал підприємства. Застосована може бути як проста, так і зважена бальна оцінка факторів і як середньоарифметична, так і сумарна (проста чи зважена) бальна оцінка самого показника стратегічного потенціалу підприємства.

**Абсолютний показник** дозволяє оцінити стратегічний потенціал підприємства відносно умовно-ідеального підприємства. **Абсолютний стратегічний потенціал** підприємства визначається шляхом порівняння оцінок підприємства з основними конкурентами.

## **Питання до самоконтролю за Темою 5**

1. Що таке стратегічний потенціал підприємства? Яка його структура?
2. Розкрийте поняття внутрішнього середовища підприємства і необхідність його аналізу як системи.
3. Охарактеризуйте коротко аспекти внутрішнього середовища фірми.
4. Назвіть основні методи досліджень внутрішнього середовища та різницю між слабкими сторонами і стратегічними проблемами.
5. Назвіть джерела і охарактеризуйте способи діагностики стратегічного потенціалу підприємства.

## **ТЕМА 6.**

### **КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА**

- 6.1 Сутність і особливості корпоративних (портфельних) стратегій підприємства.**
- 6.2 Базові корпоративні стратегії підприємства.**
- 6.3 Основні складові корпоративної стратегії**

#### **6.1 Сутність і особливості корпоративних (портфельних) стратегій підприємства**

З метою забезпечення ефективного господарювання та конкурентоспроможності продукції диверсифіковані (мультибізнесові) підприємства повинні визначити види діяльності, якими слід займатися, їх структуру, тобто сформувати господарський портфель.

Існує декілька підходів до формування господарського портфелю підприємств. Причому основні відмінності в поглядах вчених складаються у комплектації господарського портфелю з числа різних одиниць аналізу. Останні можна умовно поділити на три групи:

1) до першої групи слід віднести одиниці аналізу, які відображають об'єкти зовнішнього середовища.

2) до другої групи відносяться одиниці аналізу, що відображують об'єкти внутрішнього середовища.

3) до третьої групи відносяться одиниці, які суміщають в собі характеристики перших двох груп.

До першої групи відносять стратегічну зону господарювання (СЗГ). Управлінське значення СЗГ полягає в тому, що вона дає можливість диверсифікованим підприємствам раціоналізувати організацію різнорідних сфер бізнесу, а також допомагає зменшити складність підготовки стратегії.

І. Ансофф визначає СЗГ, як «...окремих сегмент оточення, на який підприємство має (або хоче одержати) вихід». Далі він указує, що, «... СЗГ характеризується як певним видом попиту (потреб), так і певною технологією». Тобто, І. Ансофф трактує стратегічну зону господарювання як попит на продукцію, для виготовлення якої необхідна певна технологія.

До другої групи одиниць стратегічного аналізу, що формують господарський портфель підприємства, відносять:

- стратегічний господарський центр;

- стратегічні одиниці бізнесу;
- стратегічні господарські підрозділи;
- стратегічні елементи бізнесу.

Стратегічний господарський центр – це внутрішньофірмова організаційна одиниця, яка відповідальна за вироблення стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання.

Стратегічний господарський підрозділ – це структурна одиниця диверсифікованої корпорації, що займається одним видом діяльності (бізнесу), або просто певний вид бізнесу.

Стратегічні одиниці бізнесу (СОБ) – незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів і особливих ринкових завдань.

Слід зазначити, що до СОБ відносяться господарські підрозділи, якщо вони:

- обслуговують ринок, а не працюють на інші підрозділи в складі корпорації;
- мають своїх споживачів і конкурентів;
- керівництво СОБ контролює ключові фактори успіху на ринку.

Стратегічні елементи бізнесу – напрямок діяльності підприємства, що має власну місію і завдання, діяльність якого можна планувати незалежно від інших напрямків.

Зазначені вище терміни вчені розглядають як синоніми, але тільки з визначення стратегічних одиниць бізнесу стає зрозумілим яка стратегічна задача підрозділу, що виділяється. Тому в подальшому будемо використовувати термін "стратегічні одиниці бізнесу".

До третьої групи одиниць аналізу відносять стратегічний сегмент, який представляє собою напрямок діяльності підприємства, що характеризується унікальною комбінацією ключових факторів успіху, отриманої в результаті аналізу наявних і можливих ресурсів у розглянутому періоді часу. Основна відмінність стратегічного сегменту в тому, що з одного боку, це елемент внутрішнього середовища, а з іншої – він включає елементи зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що терміни «стратегічна зона господарювання» та «стратегічна одиниця бізнесу» вперше застосувала фірма «General Electric». З розширенням господарських операцій, ростом розмірів підприємства, інтернаціоналізацією його діяльності зросло навантаження на систему управління підприємством у цілому.

Зштовхнувшись із цим, General Electric пішла на радикальну реорганізацію, розділивши всі види бізнесу на кілька десятків одиниць бізнесу, які можуть діяти як незалежні господарські організації, що обслуговують окремі сегменти товарного ринку. Такі самостійні господарські підрозділи підприємства одержали назву стратегічних одиниць бізнесу.

Таким чином, господарський портфель підприємства може бути скомплектований з двох або трьох видів одиниць стратегічного аналізу. По-перше, це повинні бути одиниці зовнішнього та внутрішнього середовища (СЗГ та СОБ), а по-друге, наряду з СЗГ та СОБ до господарського портфелю можуть бути включені стратегічні сегменти (СС).

Можливі варіанти складу господарського портфелю представлено на рис. 6.1.

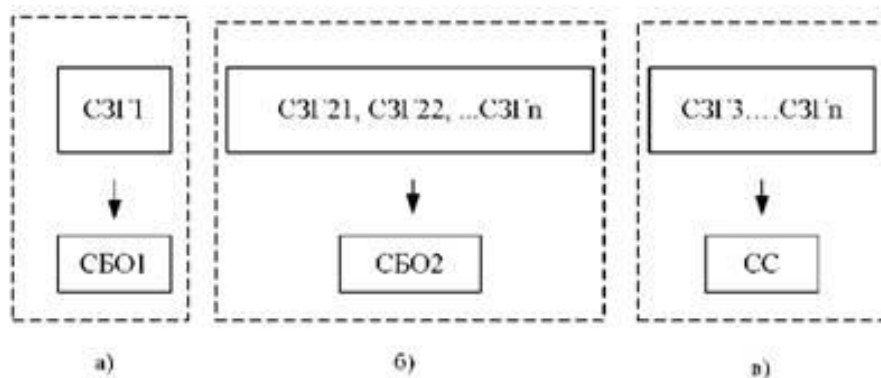


Рисунок 6.1 – Склад господарського портфелю підприємства

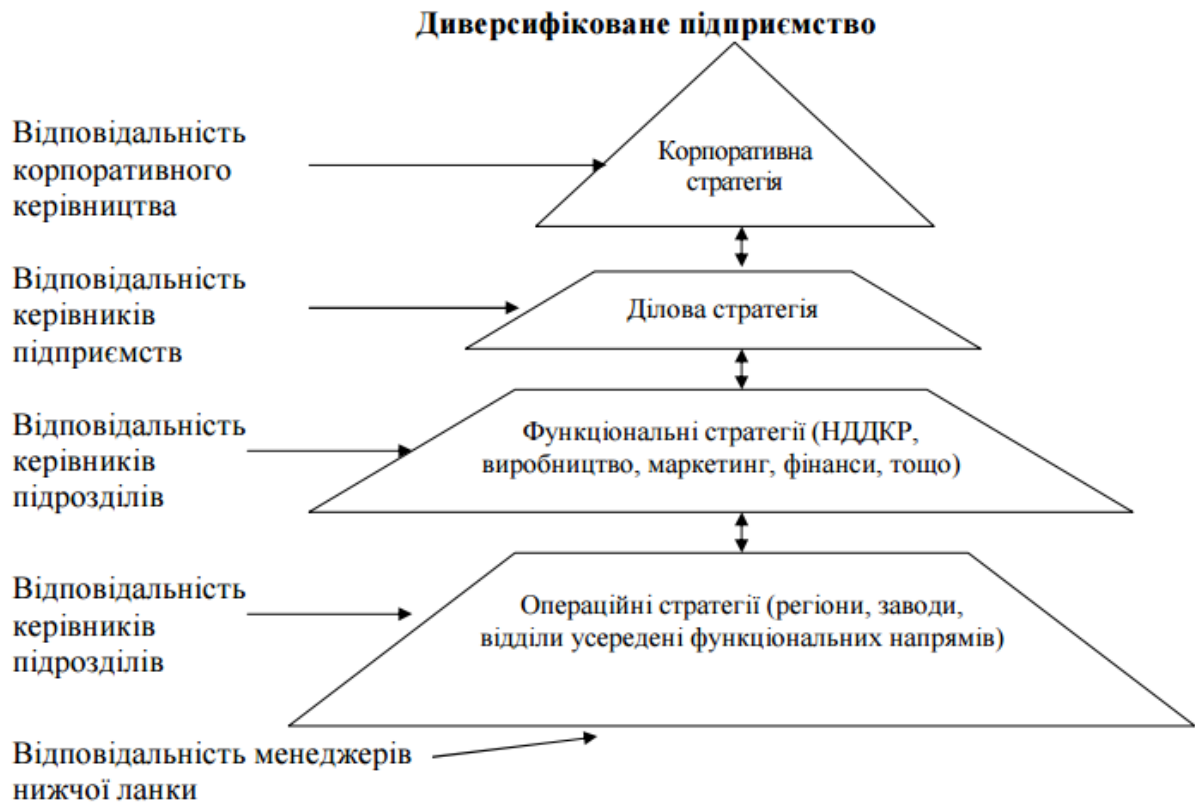
В мультибізнесових підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною. Корпоративна (загальна) стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку власне визначає, а остання забезпечує реалізацію першої (рис. 6.2).

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

а) сформуванати (вибрати) власне головний напрямок діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);

б) визначити(встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;

в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.



**Рисунок 2 – Піраміда розробки стратегії для диверсифікованого (мультибізнесового) підприємства**

Корпоративна стратегія ґрунтується на тому, як диверсифікована компанія затверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також в діях і підходах, направлених на поліпшення діяльності груп підприємств, в які диверсифікувалася компанія. Рис. 6.3. зображує основні елементи, що формують стратегію диверсифікованого підприємства.

Розробка корпоративної стратегії для диверсифікованого підприємства передбачає чотири види дій.

1. Дії по досягненню диверсифікації. Перша проблема диверсифікації – це проблема визначення сфери діяльності, зокрема, – в яких галузях промисловості діятиме компанія з відкриттям нового підприємства або придбанням того, що існує (стійкого лідера, знов створеного підприємства, проблемного підприємства, але з хорошими потенційними можливостями). Цей аспект корпоративної стратегії визначає, чи буде диверсифікація обмежуватися декількома галузями промисловості або розповсюдиться на багато, що і визначатиме позицію підприємства в кожній з цільових галузей.



**Рисунок 3 – Зміст корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства**

2. Кроки по поліпшенню загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє підприємство. У міру затвердження позиції підприємства у вибраних галузях корпоративна стратегія концентрується на шляхах покращення роботи у всіх сферах діяльності підприємства. Рішення повинні бути ухвалені відносно посилення конкурентних позицій в довгостроковій перспективі і прибутковості підприємств, в які вкладені кошти.

3. Визначення шляхів отримання синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу. Розширюючи свою діяльність в бізнес зі схожими технологіями, аналогічним характером роботи і каналами збуту, з тими ж покупцями або іншими схожими умовами, компанія досягає переваги перед підприємствами, що перемикаються на абсолютно нову для них діяльність в неспоріднених галузях.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і перелив ресурсів корпорації в найбільш перспективні області. Різні сфери діяльності диверсифікованого підприємства відрізняються один від одного з погляду інвестування додаткових коштів. Керівнику підприємства

необхідно ранжирувати інвестування в різні сфери діяльності для розподілу коштів в найбільш перспективні напрями.

Формування корпоративної стратегії повинне враховувати усі об'єктивні фактори її функціонування (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Компоненти корпоративної стратегії

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

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

## 6.2 Базові корпоративні стратегії підприємства

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

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

**Стратегія зростання (розвитку)** обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство чи його стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) намагаються використати



можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

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

Способи здійснення стратегії зростання:

– поглинання конкуруючих (і не тільки) фірм через придбання контрольного пакету акцій;

– злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах в одне підприємство;

– створення спільного підприємства (СП) – об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проекту.

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

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

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

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

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

– стратегія розвороту – коли підприємство (СОБ) працює неефективно, але ще не досягло критичної точки, ще не все втрачено.

Полягає така стратегія у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо;

– стратегія відокремлення – коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають;

– стратегія ліквідації – коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки – банкрутства, воно ліквідується, а його активи продаються.

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

### **6.3 Основні складові корпоративної стратегії**

**Корпоративна стратегія** – це загальний план управління диверсифікованою компанією. Вона охоплює всі напрямки діяльності компанії. Загальний стратегічний план розробляється на проміжок часу, як правило, до п'яти років і відображає положення, яке компанія хоче займати в найближчі роки.

По суті, визначення корпоративної стратегії – це ухвалення рішення та вибір загального напрямку розвитку організації.

Формулюється корпоративна стратегія як певна комбінована, комплексна стратегія. Це означає, що для кожної корпоративної (як комплексної) стратегії має розроблятися відповідний «стратегічний набір».

За І. Ансоффом основними компонентами, які визначають зміст корпоративної (загальної) стратегії є:

1) вектор зростання фірми, який визначає масштаб і напрями майбутньої сфери діяльності фірми (а, у свою чергу, компонентами, які визначають вектор зростання фірми є: ринкова потреба; технологія продукту і технологія (вид) діяльності; тип клієнтів; географія ринку);

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

3) синергізм, який буде виникати між різноманітними сферами діяльності фірми;

4) стратегічна гнучкість портфеля різних видів бізнесу, яка досягається:

а) диверсифікацією діяльності, при якій потреби ринку і технологій повинні задовольнятися таким чином, щоб неочікувані зміни однієї СОБ не привели до руйнівних наслідків в інших;

б) наявністю в портфелі підприємства ресурсів і можливостей, які спільно використовуються у різних СОБ.

В роботах сучасних вчених основні складові корпоративної стратегії показані так, як на рис. 6.4.



**Рисунок 6.4 – Основні складові корпоративної стратегії**

Корпоративні завдання. Вихідна база постановки завдань – це в основному результати маркетингової й інноваційної діяльності.

Саме ефективність у цих сферах визначає попит на продукцію або послуги фірми. Завдання компанії повинні бути орієнтовані не на прибуток, а на методи його одержання.

Перелік завдань включає:

- завдання розширення частки ринку;
- інноваційні завдання;
- завдання по залученню ресурсів;
- соціальні завдання;
- фінансові завдання.

Визначення стратегічних бізнес-одиниць (СБО). У рамках розробки корпоративної стратегії більшість великих диверсифікованих компаній виділяють в організаційній структурі самостійні бізнес-одиниці, які мають чітко виражену спеціалізацію, певне коло постачальників, споживачів і конкурентів. Кожна СБО повинна бути реальною адміністративно-господарською одиницею й по суті діяти як незалежна фірма, відповідальна за кінцевий результат – прибуток у своїй сфері діяльності.

Розміщення ресурсів. Диверсифіковані фірми у своєму складі мають набір СБО, або діловий господарський «портфель». Компанії,

які входять у структуру, можуть розрізнятися потенціалом розвитку й поточними фінансовими показниками. Одні СБО займаються просуванням на ринок нової продукції або освоєнням нових ринків

Розміщення ресурсів – для них необхідні додаткові фінансові вкладення. Інші, які мають стійку частку на зрілому ринку, є джерелом доходу. Для дотримання корпоративних цілей керівництво компанії повинне забезпечити перерозподіл грошових ресурсів між СБО.

Використання синергізму. Будь-який вид діяльності припускає виникнення синергізму. Координація зусиль у таких видах діяльності як закупівля, впровадження нових технологій, НІДКР, виробництво, маркетинг, керування людськими ресурсами, дозволяє скоротити витрати й підвищити кваліфікацію персоналу.

Синергізм крім скорочення витрат і витрат на керування, дозволяє компанії прискорити впровадження інновацій, оптимізувати завантаження виробничого встаткування, досягти збільшення обсягів продажів. Якщо великі фірми не використовують синергізм своїх відділень, вони не будуть мати ніяких переваг перед малими фірмами. Важливо, щоб крім керівництва компанією до постійного пошуку можливостей використання синергізму підключалися менеджери СБО.

Корпоративний розвиток. Це заключний етап розробки корпоративної стратегії, що завершується розробкою інтегрованого плану, який включає рішення проблем загальнокорпоративного розвитку, розмаїтість яких можна звести до трьох основних типів: наступальне (ріст), оборонне (скорочення), компромісне (стабілізація, обмеженого росту).

### **Питання до самоконтролю за Темою 6**

1. Розкрийте суть і основні завдання корпоративної стратегії.
2. Дайте загальну характеристику базових корпоративних стратегій
3. Охарактеризуйте стратегічні альтернативи, що відносяться до стратегії зростання.
4. Охарактеризуйте стратегічні альтернативи, що відносяться до стратегії стабілізації.
5. Охарактеризуйте стратегічні альтернативи, що відносяться до стратегії скорочення.

## ТЕМА 7. МЕТОДИКА РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 7.1 Матричний аналіз корпоративної стратегії підприємства.

Матричні методи економічного аналізу.

### 7.2 Матриця Бостонської консалтингової групи.

Модифікована матриця БКГ.

### 7.3 Матриця McKinsey – General Electric.

### 7.4 Метод SPACE (стратегічного оцінювання дій).

### 7.1 Матричний аналіз корпоративної стратегії підприємства.

#### Матричні методи економічного аналізу

Суть портфельного аналізу полягає в оцінюванні ринкових можливостей підприємства, взаємозв'язків між видами його діяльності з метою прийняття рішення щодо того, які види діяльності йому здійснювати, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність і досягти економічного успіху.

**Портфельний аналіз стратегії підприємства** – інструмент стратегічного менеджменту, за допомогою якого виявляють і оцінюють стратегічну позицію підприємства в конкурентному середовищі з метою спрямування ресурсів у найперспективніші напрями господарської діяльності, скорочення (припинення) інвестицій в неефективні проекти.

Методи портфельного аналізу покликані допомогти менеджерам зрозуміти бізнес як процес створення споживчих цінностей, побачити систему формування витрат і прибутків, спланувати взаємопов'язані стратегії, визначити напрями і межі диверсифікації діяльності, реалізувати наявні можливості всередині фірми і поза її межами.

*Найпопулярнішою методикою проведення портфельного корпоративного аналізу є використання матричних методів. Вони в основному зводяться до побудови двовимірних матриць (можуть бути і з більшим числом вимірів).*

*На одній з осей двовимірної матриці відкладаються показники оцінки стану або перспектив розвитку ринку, СЗГ (частіше на вертикальній), а на другій – (частіше на горизонтальній) – показники оцінки конкурентоспроможності відповідних СОБ підприємства. На перетині шукають відповідні стратегії. При цьому застосовують*

*готові матриці відомих у світі консалтингових фірм, переважно американських.*

**Виділяють наступні етапи портфельного аналізу за матричними методами:**

1. Визначають ієрархію рівнів підприємства на яких буде аналізуватися портфель бізнесів: від рівня окремого продукту до рівня підприємства в цілому.

2. Визначають стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), які будуть позиціонуватися на матрицях аналізу портфеля бізнесів. Це роблять тому, що часто СОБ помітно відрізняються від виробничих підрозділів, оскільки можуть охоплювати декілька продуктів, що задовольняють схожі потреби.

3. Визначають параметри матриць, за якими буде проводитись аналіз портфеля, для того, щоб мати уяву, яку інформацію слід зібрати для аналізу і вибрати змінні, по яких буде проводитись аналіз.

4. Збирають та аналізують дані по всіх визначених вище параметрах матриці.

5. Будують і аналізують матриці портфеля бізнесів, що повинно дати уявлення про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво зможе прогнозувати майбутній стан за різними сценаріями розвитку середовища.

6. Вибір бажаного портфеля бізнесів, який найкраще сприяє досягненню цілей підприємством, з альтернативних варіантів.

Типові набори факторів, що створюють основу відповідної матриці, відображено в табл. 7.1.

*Головний недолік портфельного аналізу полягає у використанні даних про поточний стан бізнесу, які не завжди придатні для екстраполювання їх на майбутнє; орієнтованості здебільшого на експертні, а не на кількісні оцінки; оцінюванні на основі зіставлення тільки двох показників без урахування багатьох інших факторів (інвестиції, якість, виробничі потужності тощо).*

## **7.2 Матриця Бостонської консалтингової групи. Модифікована матриця БКГ**

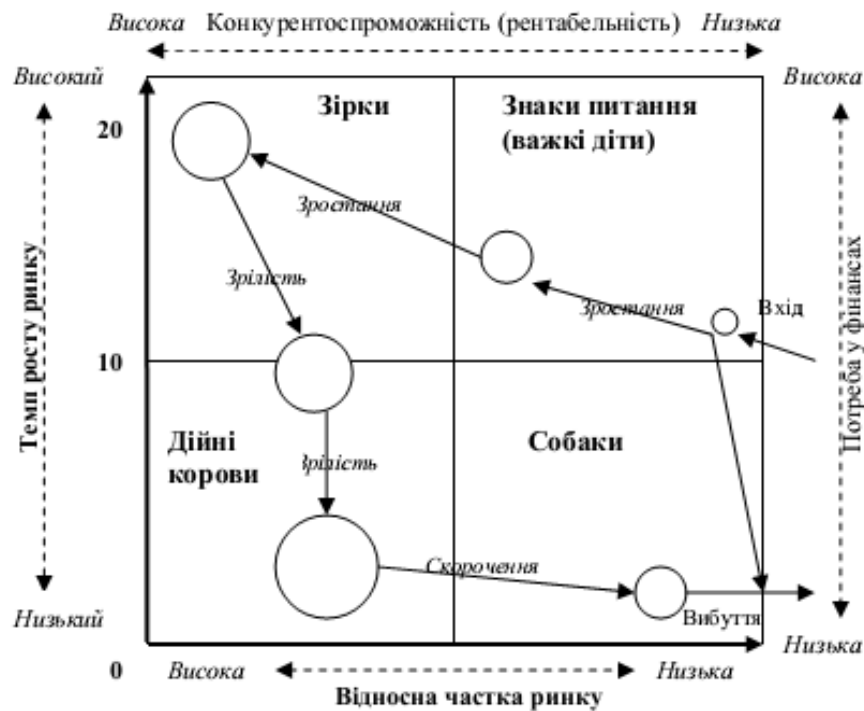
Історично першою моделлю корпоративного стратегічного планування прийнято вважати модель Бостонської консалтингової групи (БКГ). Ця модель являє собою своєрідне відображення позицій конкретного виду діяльності в стратегічному просторі.

Таблиця 7.1 – Фактори, що створюють основу матриці

Матриця	Фактори
Матриця І. Ансоффа «товар - ринок»	– товари підприємства (існуючі й нові); – ринки підприємства (існуючі й нові).
Матриця БКГ	– темпи зростання ринків збуту підприємства; – відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках.
Багатокритеріальні матриці (матриця McKinsey, матриця Shell, матриця Г. Дея, матриця Д. Монісона, матриця Мак Нейма, матриця Хекса - Меджлафа)	– привабливість ринку збуту підприємства; – конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках.
Матриця М. МакДональда	– ступінь привабливості цільових ринків для підприємства; – конкурентні переваги підприємства на цільових ринках.
Матриця A.D.Little (ADL) Матриця Браунлая - Барта Матриця Хофера - Шендлера	– стадія життєвого циклу товару підприємства; – конкурентні позиції підприємства на цільових ринках.
Матриця конкурентних стратегій М. Портера	– джерело конкурентних переваг; – стратегічна орієнтація підприємства (весь ринок або окремий сегмент).
Матриця А. Томпсона - А. Дж. Стрикленда	– темпи зростання ринку; – конкурентна позиція підприємства.

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 7.1).

Основна увага в моделі БКГ зосереджується на потоці готівки підприємства, що направляється (споживається) на проведення операцій в окремо взятій СОБ або виникає (породжується) у результаті таких операцій. Вважається, що рівень доходу або витрат готівки перебуває в дуже сильній функціональній залежності від темпів зростання ринку (галузі) та відносної частки корпорації на цьому ринку.



**Рисунок 7.1 – Матриця БКГ «зростання - частка ринку»**

**Відносна частка ринку** – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений.

Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці ( $<1$ ), якщо більше – то в ліву ( $>1$ ). Горизонтальна вісь («частка ринку») варіюється від 0,1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.

**Темп зростання ринку** – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку



(вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

**В основі матриці БКГ лежать дві гіпотези:**

1. Висока доля ринку означає наявність конкурентної переваги, зв'язаної з низькими витратами виробництва, тобто високою його рентабельністю.

2. Присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для оновлення і розширення виробництва.

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки».

**«Знаки питання»** – це товари, які перебувають на початковому етапі життєвого циклу і потребують значних коштів для їх підтримки. Високі показники темпу зростання ринку і низька відносна частка ринку потребують значних фінансових витрат, спрямованих на збільшення частки ринку. Можливі стратегії: інтенсифікація зусиль і вкладання коштів або елімінація (виключення з портфелю).

**«Зірки»** – це товари, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на даному ринку і потребують значних коштів для підтримання. Можлива стратегія – стратегія підтримання конкурентних переваг. З часом «зірки» перетворюються на «дійних корів».

**«Дійні корови»** – це товари, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших товарів (висока частка ринку і низькі темпи зростання). Маркетингова стратегія для цих товарів – стратегія **«збирання врожаю»** і підтримання конкурентних переваг.

**«Собаки»** – це товари, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою (низькі темпи зростання ринку і низька частка ринку). Пріоритетною для таких товарів вважається стратегія елімінації.

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (СОБ), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу (табл. 7.2).

**Альтернативні стратегії за матрицею БКГ.** Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформулювати наступні альтернативні стратегії.

Таблиця 7.2 – Аналіз портфеля бізнесів підприємства за матрицею БКГ і вибір стратегії

Позиція бізнесу	Характеристика позиції	Можливі стратегії бізнесу	Маркетингові стратегії
«Знаки питання» («важкі діти», «дікі кішки»)	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій (низька частка продукції підприємства на ринку), але діє на швидко зростаючих перспективних ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити «знаки питання» на «зірки». Тобто майбутнє такого бізнесу ще не визначене. Він стає або «зіркою», або «собакою» і знімається з виробництва. Стадія ЖЦТ – зростання.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення частки ринку. Ризикувати. Перетворити на «зірку».</li> <li>• Збирання врожаю для безперспективного бізнесу.</li> <li>• Деінвестування, ліквідація нежиттєздатного бізнесу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Стратегія підсилювання</i>: активізація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості, зниження цін або вихід з ринку.</li> </ul>
«Зірки»	Висококонкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на швидко зростаючих ринках. Це товари-лідери, потребують певних засобів для створення і підтримання лідерства. Завдяки конкурентноздатності дає значні прибутки і по мірі дозрівання ринку перетворюється на «дійних корів». Стадія ЖЦТ – зростання.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення частки ринку і оптимізація.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Стратегія втримування</i>: активізація реклами, зниження цін, модифікація товару, його широке розповсюдження.</li> </ul>
«Дійні корови»	Висококонкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але такий бізнес дає грошей значно більше ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Є джерелом фінансових засобів для науково-дослідних робіт і диверсифікації виробництва («важким дітям»). Стадія ЖЦТ – зрілість	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збереження частки ринку.</li> <li>• Збирання врожаю для слабких «корів», що не мають майбутнього.</li> <li>• Отримання максимальної вигоди.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Стратегія підтримування</i>: реклама – нагадування, цінкові знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу.</li> </ul>
«Собаки» («невдахи», мертвий вантаж»)	Низькоконкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Збереження такого бізнесу потребує значних фінансів при малій надії на покращення, а частіше веде до зниження іміджу підприємства. Його краще ліквідувати. Стадія ЖЦТ – скорочення.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збирання врожаю.</li> <li>• Піти з ринку (ліквідація бізнесу).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Стратегія скорочування</i>: мінімізація витрат</li> </ul>

**Стратегія 1. «Збільшення частки ринку»** – перетворення «знаків питання» на «зірок». А для «зірок» – утримання, далі збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «знак питання» потребує значних інвестицій.

**Стратегія 2. «Збереження частки ринку»** – це стратегія для СОБ, які перебувають в позиції «дійні корови», причому сильні «дійні корови», що знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїння» направляються в СОБ з товаром, що виходить на ринок і розвивається («знаки запитання»), а також на інновації.

**Стратегія 3. «Збирання врожаю»** – отримання коротко-строгового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких «корів», що не мають майбутнього і для таких же «знаків питання» та «собак».

**Стратегія 4. «Ліквідація бізнесу»** – застосовується для СОБ, що перебувають в позиції «собак» і «знаків питання», не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються («знаки питання», «зірки»).

Переваги і недоліки застосування матриці БКГ наведено в табл. 7.3.

**Таблиця 7.3 – Переваги і недоліки матриці БКГ**

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Простота, доступність, наочність;</li> <li>• Можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування, поєднати види діяльності;</li> <li>• Можливість використання як у рамках підприємства в цілому так і по його підрозділах з виходом на окремі СЗГ;</li> <li>• Використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності СОБ, зменшення рівня суб'єктивізму.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СОБ відповідно до їх позиції на матриці. Рівень же віддачі інвестицій зрозуміти із матриці неможливо;</li> <li>• Надто приблизно оцінюються можливості СОБ. Приміром, за матрицею «собаки» повинні піти з ринку, тоді як значну їх кількість ще можна довгий час «доїти».</li> <li>• Аналогічно, «знаки питання» повинні збільшувати частку ринку, хоча окремі з них перетворюються в «собак» і вибувають;</li> <li>• Можуть бути труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку;</li> <li>• Надмірна спрощеність, а тому більшість чинників, які слід враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу.</li> </ul>

Зважаючи на недоліки матриці БКГ, вона в даний час постійно вдосконалюється. Крім того, розробляються нові матриці. Так, по-суті, матриці Мак-Кінсі та ADL являють собою удосконалений варіант матриці БКГ, хоча при цьому вони є вже багатофакторними матрицями на відміну від двофакторної БКГ.

### 7.3 Матриця McKinsey – General Electric

Цей різновид портфельної матриці, що отримав назву «екран бізнесу», розроблений консалтинговою групою McKinsey спільно з корпорацією General Electric в США. Матриця складається з дев'яти частин і заснована на оцінюванні довгострокової привабливості галузі і «сили» конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу. Модель McKinsey використовує більше даних, ніж матриця БКГ.

В матриці Мак-Кінсі фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або по-іншому «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор «Темп зростання ринку» – на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість – конкурентоспроможність» (рис. 7.2).

Крім того, фахівці McKinsey вважають, що чинники, які визначають привабливість галузі і позиції бізнесу на різних ринках, різні. Тому при аналізі кожного ринку необхідно спершу виокремити чинники, що найбільше відповідають його специфіці, об'єктивно оцінити їх рівень (низький, середній, високий). Найхарактерніші положення матриці знаходяться в кутових квадратах. Проміжні позиції здебільшого важко інтерпретувати, оскільки висока оцінка одного параметра може поєднуватися з низькою оцінкою іншого, можливі також середні оцінки за всіма критеріями.

Чіткі характеристики можна дати позиціям бізнесу підприємства, які знаходяться в кутових квадрантах матриці (АБВГ). Вони, між іншим, нагадують за характеристиками і стратегіями квадранти матриці БКГ: «Знаки питання», «Зірки», «Корови», «Собаки».



**Рисунок 7.2 – Матриця Мак-Кінсі  
«привабливість-конкурентоспроможність»**

Проміжні ж позиції середніх квадрантів на обох осях інтерпретувати важче, оскільки частина ознак даного квадранту можуть наближатися до вищих показників привабливості чи конкурентоспроможності, а частина – до нижчих. Або ж усі ознаки матимуть середні оцінки.

І все ж матриця Мак-Кінсі враховує дію значно більшої кількості чинників ніж БКГ. Зокрема, для характеристики привабливості ринку і конкурентної позиції на ньому підприємства можна розглядати наступні чинники або ключові фактори успіху (КФУ) (табл. 7.4).

#### **Етапи побудови матриці «Мак-Кінсі».**

I. На першому етапі оцінюють привабливість галузі (ринку).

Для цього виконують такі процедури:

1. Вибирають найбільш істотні критерії оцінки даного галузевого ринку(індикатори, чинники, КФУ) (табл. 4, ліва графа).

2. Відібрані чинники (критерії) поміщають в окрему таблицю (табл. 7.5) і кожному в числі інших привласнюють певну вагу, яка відповідає його значущості у світлі цілей підприємства. В сумі вага всіх чинників рівна одиниці.

3. Дають оцінку галузевому ринку по кожному з вибраних критеріїв від одиниці (непривабливий) до п'яти(дуже привабливий).

Таблиця 7.4 – Чинники (критерії, індикатори) привабливості ринку і конкурентної позиції на ньому підприємства

Чинники (критерії, індикатори) привабливості ринку (галузі)	Чинники (критерії, індикатори) конкурентної позиції підприємства
<u>Чинники параметрів</u>	<u>ринку (галузі)</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розмір ринку</li> <li>2. Темп зростання ринку</li> <li>3. Чутливість ринку до цін, їх динаміки</li> <li>4. Географічні переваги ринку</li> <li>5. Циклічність ринку (щорічні коливання продаж)</li> <li>6. Розміри ключових сегментів ринку</li> <li>7. Інші можливості і загрози зовнішнього середовища галузі</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Частка ринку, що контролюється СОБ підприємства</li> <li>2. Темпи зростання СОБ підприємства</li> <li>3. Конкурентноздатність підприємства</li> <li>4. Характеристика номенклатури підприємства</li> <li>5. Ефективність маркетингу</li> <li>6. Інші сильні і слабкі сторони підприємства</li> </ol>
<u>Чинники</u>	<u>конкуренції</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень конкуренції на ринку</li> <li>2. Тенденції зміни числа конкурентів</li> <li>3. Переваги лідерів галузі</li> <li>4. Чутливість до товарів-замінників</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відносна частка ринку до трьох головних конкурентів підприємства</li> <li>2. Конкурентні переваги підприємства, його конкурентний потенціал</li> </ol>
<u>Фінансово –</u>	<u>економічні чинники</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технологічний рівень галузі</li> <li>2. Бар'єри входу і виходу з галузі</li> <li>3. Рівень завантаження виробничих потужностей галузі</li> <li>4. Рівень рентабельності галузі</li> <li>5. Структура галузевих витрат</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технологічний рівень підприємства</li> <li>2. Рівень завантаження потужностей підприємства</li> <li>3. Рівень рентабельності підприємства</li> <li>4. Структура витрат підприємства</li> </ol>
<u>Соціально –</u>	<u>психологічні чинники</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Законодавчі обмеження бізнесу галузі</li> <li>2. Соціальне середовище галузі</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компетентність персоналу</li> <li>2. Корпоративна культура</li> <li>3. Імідж підприємства</li> </ol>

Таблиця 7.5 – Примірна оцінка і визначення рейтингу привабливості ринку (галузі) для певної СОБ підприємства

Критерії (чинники)	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0.15	3	0.45
Темп зростання	0.20	4	0.80
Чутливість до цін	0.15	2	0.30
Чутливість до інфляції	0.10	2	0.20
Галузева рентабельність	0.25	3	0.75
Соціальне середовище	0.15	4	0.60
Сумарна зважена оцінка (рейтинг)	1.00	X	3.10

4. Нарешті, перемножують вагу на оцінку по кожному критерію і в сумі отримують зважену оцінку галузі (ринку) даної СОБ, або рейтинг привабливості даного ринку(галузі) як стратегічної зони господарювання (СЗГ).

Такі рейтинги розраховують для ринку (СЗГ) кожного підрозділу підприємства (СОБ). Вони(рейтинги) рангуються від одиниці (дуже низька привабливість) до п'яти(дуже висока привабливість), де «три» виставляють для середніх зважених оцінок індикаторів (чинників). Рангування у даному випадку відкладається на вертикальній осі матриці.

II. На другому етапі оцінюють конкурентну позицію (конкурентоспроможність) СОБ підприємства.

При цьому можна скористатись методикою, висвітленою в характеристиці першого етапу. Отримаємо рейтинги конкурентоспроможності кожної СОБ підприємства, які прорангуємо на горизонтальній осі матриці.

Для позиціонування груп товарів на матриці можна скористатись ще одним методом, застосовуючи його як для оцінки привабливості ринку, так і для оцінки конкурентоспроможності.

Привабливість ринку підприємства визначають за формулою:

$$P_p = \sum_{j=1}^m b_j E_j$$

де  $P_p$  – інтегральний показник привабливості ринку;

$m$  – число критеріїв оцінки;

$b$  – вага  $j$ -го критерію оцінки,  $\sum_{j=1}^m b_j = 1$ ;

$E$  – експертна оцінка –  $j$ -го критерію оцінки привабливості.

При розрахунку  $E_j$  і  $E_i$  (оцінка привабливості і конкурентоздатності) зручно скористатись решітками експертних оцінок.

Приклади решіток експертних оцінок приведені в табл. 7.6 і 7.7. Експертні оцінки  $E_j$  і  $E_i$  виставляються в інтервалі від 1 до 5.

Таблиця 7.6 – Індикатори привабливості ринку

Критерії	Вагомість (разом -1)	Діапазон оцінок				
		низька		середня		висока
		1	2	3	4	5
Доступність ринку	експертно	експертно		експертно		експертно
Темп зростання	експертно	< 5 %		5-10 %		> 10 %
Тривалість життєвого циклу	експертно	< 2 років		2-5 років		> 5 років
Потенціал прибутку	експертно	< 15 %		15-25 %		> 25 %
Гострота конкуренції	експертно	структурована олігополія		неструктурована конкуренція		розпорошена конкуренція
Можливість нецінової конкуренції	експертно	товар стандартизований		товар слабо диференційований		товар сильно диференційований
Концентрація клієнтів	експертно	< 2000		2000 - 5000		>5000

Таблиця 7.7 – Індикатори конкурентоздатності

Критерії	Вагомість (разом -1)	Діапазон оцінок				
		низька		середня		висока
		1	2	3	4	5
Відносна доля ринку	експертно	< 1/3 лідера		> 1/3 лідера		лідер
Витрати	експертно	> конкурента		= конкуренту		< конкурента
Особливі властивості	експертно	стандартизований товар		товар слабо диференційований		унікальний товар
Ступінь освоєння технології	експертно	освоюється важко		освоюється легко		освоєна повністю
Метод продаж	експертно	посередники не контролюються		посередники контролюються		прямі поставки
Імідж	експертно	відсутній		середній		сильний

III. На третьому етапі всі СОБ, що складають корпоративний портфель і проранговані на попередніх двох етапах позиціонують по квадрантах матриці.

При цьому кожному СОБ можна позначити на матриці колом різного діаметру залежно від обсягів продаж. Побудована таким чином матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля і його аналіз можна вважати завершеним.



IV. На четвертому етапі порівнюють стан портфеля з місією і цілями підприємства, оцінюють і враховують вплив можливих змін середовища на майбутню привабливість галузі і конкурентоспроможність кожної СОБ.

#### **Альтернативні стратегії за матрицею Мак-Кінсі.**

Відповідно до того в якому квадранті матриці позиційнується та чи інша СОБ, вибирають для неї наступні стратегії:

*Квадрант А (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність)* за своїми ознаками відповідає «знакам запитання» на матриці БКГ. Тобто йдеться про СОБ, які виходять на ринок з новим товаром. Застосовують стратегію селективного тобто вибіркового зростання. Іншими словами – інвестування перспективного бізнесу, чи виходу з ринку, якщо новий товар не має майбутнього з точки зору конкурентоспроможності.

*Квадрант Б (висока привабливість ринку – сильна конкурентоспроможність)* означає найвигідніше становище бізнесу, яке відповідає «зіркам». Стратегія – агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.

*Квадрант В (низька привабливість ринку – висока конкурентоспроможність)* відповідає «дійним коровам» і означає, що слід обирати стратегію низької активності, «збирання врожаю», захист своєї позиції без додаткових витрат.

*Квадрант Г (низька привабливість ринку – низька конкурентоспроможність)* означає найгірше становище бізнесу, що відповідає «собакам». Відповідно обирають стратегію де-інвестування, тобто продовження діяльності у формі «збирання врожаю» без інвестицій або ж ліквідації бізнесу, якщо він стає збитковим.

В цілому ж, з меншою точністю обирають наступні стратегії для наступних квадрантів:

- а) для квадрантів 2,3,6 – інвестувати, зростати;
- б) для квадрантів 4,7,8 – не інвестувати, «збирати врожай» або відмовитись від бізнесу;
- в) для квадрантів 1,5,9 – інвестувати обмежено. Зокрема для бізнесу в квадрантах: 1 – закріпити стратегічні позиції, 5 – захищати і використовувати досягнутий стан, 9 – використовувати досягнутий стан.

Переваги і недоліки матриці Мак-Кінсі наведено в табл. 7.8.

Таблиця 7.8 – Переваги і недоліки матриці Мак-Кінсі

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Глибина. Використання не приводить до спрощених висновків, як у випадку з БКГ, оскільки розглядається істотно більше число чинників, тобто факторів середовища, що впливають як на привабливість ринку, так і на конкурентоспроможність підприємства.</li> <li>• Гнучкість. Тому що згадані чинники вибираються самостійно, залежно від конкретної ситуації, що склалась в тій чи іншій СОБ.</li> <li>• Широта застосування. Тому що даний метод не виходить з якоїсь приватної гіпотези.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можуть проявитися труднощі і суб'єктивізм при визначенні відносної важливості (ваги) кожного чинника оцінки привабливості і конкурентоспроможності, як і його оцінки. Труднощі і суб'єктивізм можна подолати, залучаючи до цієї роботи експертів.</li> <li>• Відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками, як це має місце у матриці БКГ.</li> <li>• Рекомендації мають загальний характер і вимагають уточнень.</li> <li>• Недоліки, що стосуються всіх методів портфельного аналізу: складність вимірювання великого числа чинників, статичний характер матриці, суб'єктивність оцінок, загальний характер і труднощі вибору стратегій з багатьох можливих варіантів.</li> </ul>

#### 7.4 Метод SPACE (стратегічного оцінювання дій)

**Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), (оцінка стратегічного оцінювання дій)** – являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. На наш погляд, його привабливість пояснюється тим, що він дає можливість проаналізувати наявну стратегію суб'єкта підприємництва навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді.

SPACE-матриця формує базовий профіль стратегічного позиціонування СЗГ шляхом визначення параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища. Для аналізу пропонуються наступні параметри:

1. Внутрішні чинники:
  - фактори промислового потенціалу (IS);
  - фактори фінансового потенціалу (FS);
2. Зовнішні фактори:
  - фактори стабільності обстановки (ES);

- фактори конкурентних переваг (СА).

Кожен фактор є комплексним і залежить від ряду характеристик (табл. 7.9).

Таблиця 7.9 – Характеристики комплексних параметрів SPACE-матриці

Фактори	Характеристики
Фактори стабільності обстановки (ES)	- технологічні зміни; - темпи інфляції; - мінливість попиту; - діапазон цін конкуруючих продуктів; - перешкоди для доступу на ринок
Фактори промислового потенціалу (IS)	- потенціал зростання і прибутку; - фінансова стабільність; - рівень технології; - ступінь використання ресурсів; - продуктивність
Фактори конкурентних переваг (CA)	- частка ринку; - якість продукції; - життєвий цикл продукту; - лояльність покупців; - вертикальна інтеграція
Фактори фінансового потенціалу (FS)	- прибуток на вкладення; - фінансова залежність; - ліквідність; - необхідний наявний капітал; - потік грошових коштів

Процедура побудови матриці зводиться до наступних етапів:

1. Характеристики параметрів оцінюються за шкалою від 0 до 6. Оцінюючи чинники конкурентної переваги і стабільності обстановки, слід врахувати, що максимальне значення характеризує мінімальний прояв фактора. Кожній характеристиці присвоюється вага, що відображає її значимість в розрізі фактора.

Стратегічне становище підприємства оцінюють за такими важливими напрямками діяльності:

а) фінансове становище: оцінюється від 0 до 6 балів (0 – слабе фінансове становище, 6 – сильне);

б) привабливість галузі: від 0 до 6 балів (0 — галузь неприваблива, 6 – приваблива);

в) конкурентна перевага: від 0 до 6 балів (0 – мала конкурентна перевага, 6 – велика);

г) стабільність середовища: від 0 до 6 балів (0 – середовище нестабільне, 6 – стабільне).

2. На основі отриманих оцінок виводиться середньозважена оцінка по кожному з чотирьох аналізованих факторів.

3. Середні значення для кожної з чотирьох груп факторів відображаються в координатах SPACE-матриці і з'єднуються лініями (рис. 7.3). Максимально віддалена від центру сторона показує вектор розвитку СЗГ.

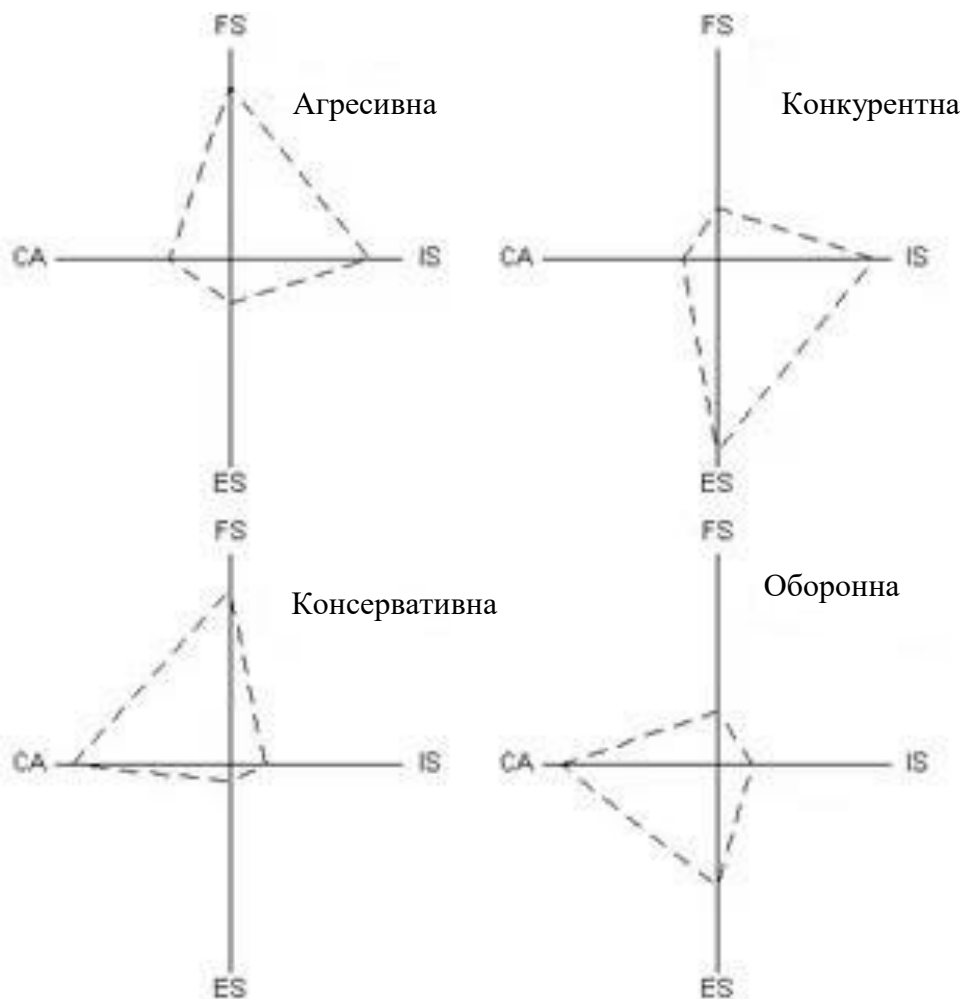


Рисунок 7.3 – **Варіанти стратегічних позицій за методом SPACE**

4. Можливі наступні 4 варіанти стану СЗГ:

– якщо максимально віддаленої від центру координат є сторона FS - IS, то компанія знаходиться в агресивному стані;

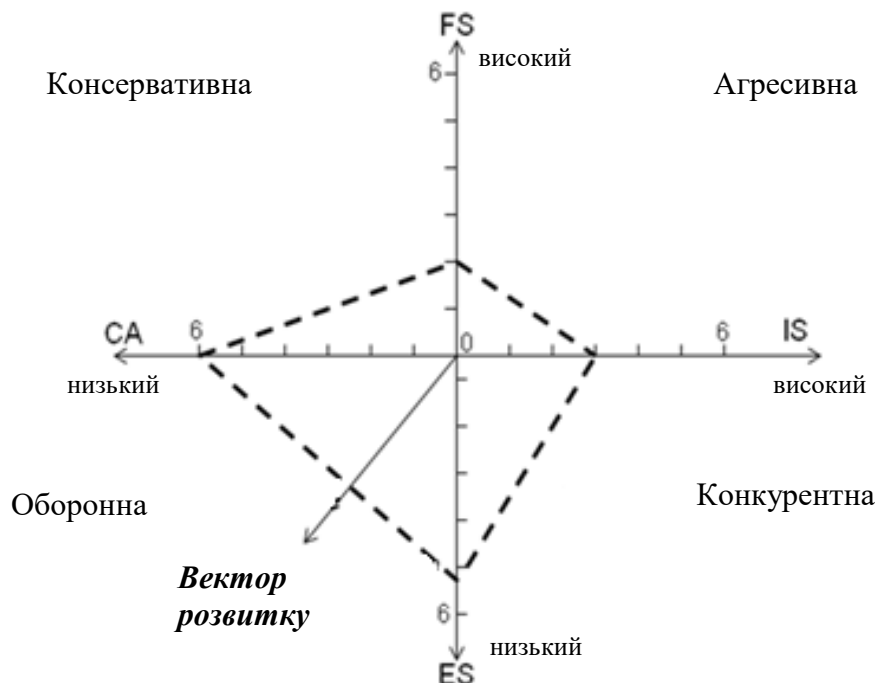
- якщо максимально віддаленої є сторона IS - ES, то компанія знаходиться в конкурентному стратегічному стані;
- якщо максимально віддалена сторона в квадраті CA - FS, то компанія знаходиться в консервативному стратегічному стані;
- якщо максимально віддалена сторона в квадраті CA - ES, то компанія знаходиться в оборонному стратегічному стані.

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою. Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами  $P(x,y)$  в одному з квадрантів вибраної системи координат:

$$x = IS - CA$$

$$y = FS - ES$$

У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії (рис. 7.4).



**Рисунок 7.4 – Варіант оборонного положення СЗГ компанії по SPACE-матриці**

5. На основі варіанту стратегії формується перелік дій по її реалізації (табл. 7.10).

Таблиця 7.10 – Характеристика стратегій СЗГ по SPACE-матриці

Позиція	Характеристика положення і можливі варіанти дій
Агресивна	<p>Агресивна стратегія підходить для фінансово сильної фірми, яка має переваги в зростаючої і стабільної галузі. Основні дії спрямовані на розширення виробництва і продажів, цінову війну з конкурентами, освоєння нових секторів ринку, просування брендів.</p> <p>Агресивний – це стан типово в привабливій галузі промисловості з незначною невизначеністю обстановки. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні, необхідно сконцентруватися на забезпеченні інтересів. Механізми спрямовані на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення виробництва і продажів;</li> <li>- цінову війну з конкурентами;</li> <li>- освоєння нових секторів ринку;</li> </ul>
Конкурентна	<p>Конкурентне становище є основою для наступальної стратегії, яка застосовується, коли фірма має виробничі переваги в розвивається, але нестабільної галузі. Основні дії спрямовані на пошук фінансових ресурсів і розвиток збутових мереж.</p> <p>Конкурентний – стан, характерний для привабливою галузі. Організація отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним фактором є фінансовий потенціал. Необхідно парировати погрози, пов'язані з втратою фінансування. Основні механізми:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- пошук фінансових ресурсів;</li> <li>- розвиток збутових мереж.</li> </ul>
Консервативна	<p>Стан спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. Компанія при цьому не має серйозних переваг. Зусилля спрямовані на досягнення фінансової стабільності. Важливим фактором є конкурентоспроможність продукту. Дії спрямовані на зниження собівартості при підвищенні якості продукту або скорочення випуску і вихід на більш перспективні ринки.</p> <p>Консервативний – стан зазвичай спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансову стабілізацію. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження собівартості при підвищенні якості товару;</li> <li>- скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.</li> </ul>
Оборонна	<p>Ситуація, коли галузь приваблива галузі, але у продукції низька конкурентоспроможність. Дії спрямовані на запобігання загрозам, а при відсутності перспектив - відхід з ринку.</p> <p>Оборонний – такий стан виникає в ситуації, коли організація працює в привабливій галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продукції і фінансових коштів. Ключовою стратегією є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особлива увага механізмам парировання загроз;</li> <li>- відхід з ринку.</li> </ul>

## Питання до самоконтролю за Темою 7

1. Розкрийте поняття портфельного аналізу, його мету і основні проблеми.
2. Розкрийте поняття матричних методів і охарактеризуйте основні етапи портфельного аналізу за матричними методами.
3. Розкрийте поняття стратегічної одиниці бізнесу і стратегічної зони господарювання, їх необхідність і практичне значення.
4. Розкрийте загальні поняття портфельної стратегії і її чотирьох компонентів за І. Ансофом.
5. Охарактеризуйте будову матриці БКГ в цілому і кожного її квадранту.

## ТЕМА 8. СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ

**8.1 Ділові стратегії (стратегії конкуренції) підприємства.**

**8.2 Базові конкурентні стратегії підприємств.**

**8.3 Класифікація конкурентних стратегій за іншими критеріями.**

### **8.1. Ділові стратегії (стратегії конкуренції) підприємства**

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

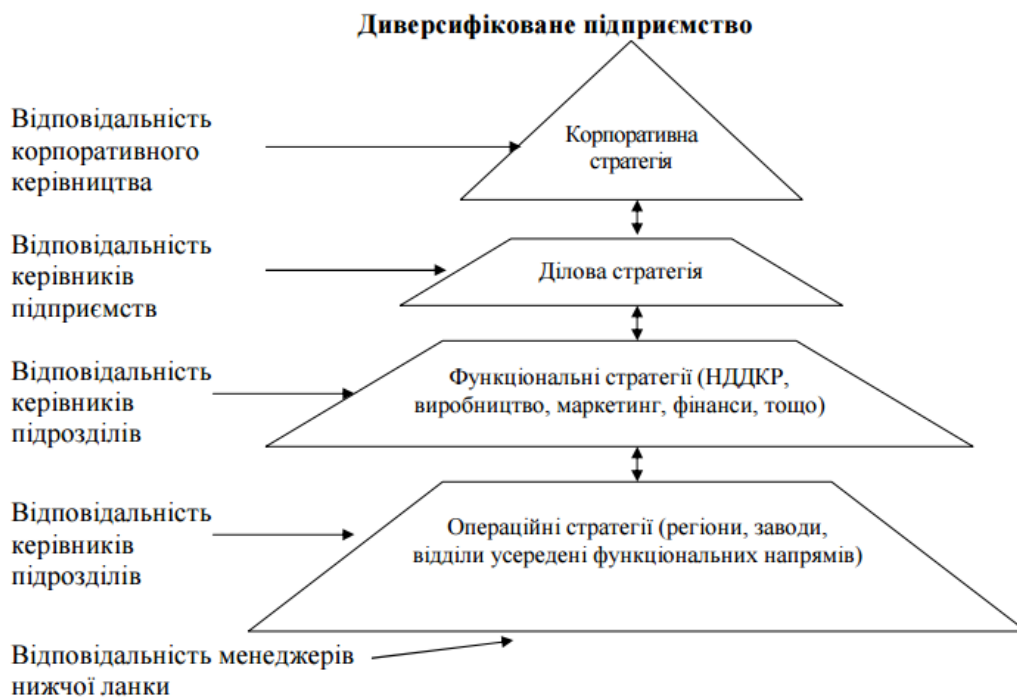
Підходи до формування стратегії окремої СОБ не відрізняються від формування загальної стратегії. Специфіка стратегії для неї полягає в підпорядкованості основних елементів цієї стратегії провідним стратегічним напрямкам підприємства в цілому та в особливому акценті на розробку конкурентної і функціональної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

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

**Ділова (конкурентна) стратегія** – це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації) (рис. 8.1), яка визначає розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом.

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





**Рисунок 8.1 – Місце бізнес-стратегії в ієрархії стратегій підприємства**

Для ділової стратегії характерні наступні напрямки діяльності:

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

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

Існування різних способів досягнення конкурентних переваг формує безліч ділових стратегій. Можна сказати стільки, скільки є конкурентів. Однак, якщо абстрагуватися від тонкощів та поверхневих

розходжень і врахувати мету підприємства та конкурентну перевагу, яку воно намагається досягти, то можна виділити лише декілька типових видів ділових стратегій.

Так **М. Портер** виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги – лідерство по витратах, диференціація, фокусування на сегменті (табл. 8.1).

*На основі трьох базових стратегій М. Портера, можна остаточно виділити наступні види конкурентних стратегій підприємства.*

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

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

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

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

– сфокусована стратегія низьких витрат — орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

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

На думку А. Юданова, конкурентні стратегії, розроблені М. Портером, найбільш широко можуть застосовувати вузькоспеціалізовані підприємства, які освоїли одну зі сфер особливих потреб споживачів, та підприємства-гіганти, що контролюють ринок або його значну частину.

Таблиця 8.1 – Загальна характеристика основних стратегій бізнесу (по М. Портеру)

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

## 8.2 Базові конкурентні стратегії підприємств

Різним групам підприємств властиві різні види конкурентних стратегій. Ці стратегії, у свою чергу, мають певні можливості реалізації (табл. 8.2).

Таблиця 8.2 – Базові стратегії конкурентоспроможності для різних типів підприємств

Підприємства	Характеристика типу підприємств	Можливі базові стратегії конкуренції
Технологічного типу	Функціонують на основі системи базових технологічних процесів, заміна яких привела б до зміни профілю підприємства і, по суті, до організації нового підприємства	Стратегія лідерства по витратах. Сфокусована стратегія лідерства по витратах
Кон'юнктурного типу	Базуються на реактивній взаємодії з ринком, не мають стабільної технології та випускають вироби, які не вимагають складного освоєння виробництва	Стратегія оптимальних витрат
Маркетингового типу	Орієнтуються на поточні потреби ринку, щоб вчасно підготувати технологію до майбутніх вимог ринку, активно впливають на ринковий попит майбутніх періодів	Стратегія «партизанської війни». Стратегія попереджувального удару
Технологічної атаки	Еволюційно змінюють технологію виробництва під впливом НТП, самостійно або раніше інших роблять стрибкоподібні зміни технології	Наступальна стратегія
Віоленти	Підприємства-гіганти, на яких виробництво стандартних товарів можна налагодити більш ефективно і з меншими витратами, чим виробництво невеликих партій диференційованих товарів	Лідерство по витратах через можливість використання ефекту від масштабів виробництва
Патієнти	Вузькоспеціалізовані підприємства, які виготовляють особливу продукцію для певного шару споживачів	Стратегія фокусування
Комутанти	Малі неспеціалізовані підприємства	Стратегія сфокусованої диференціації
Експлеренти	Підприємства, які займаються ризикованим бізнесом і перші виходять на ринок з новим продуктом	Стратегія першопрохідця
Лідер галузі	Підприємство займає провідне місце, розвиває нові технології, пропонує ринку нові продукти	Стратегія оборони і зміцнення
Послідовник	Копіювання ідей лідера, витрати великих коштів на адаптацію виробництва до номенклатурної динаміки лідера	Наступальна стратегія. Стратегія імітації. Стратегія «партизанської війни»
Аутсайдер	Працює на «хвостах» життєвого циклу виробів	Стратегія «збирання врожаю». Стратегія відступу

Так, для великих технологічно орієнтованих підприємств довгострокове підвищення конкурентоспроможності пов'язане, насамперед, зі зміною виробничого апарату.

Для підприємств із високим науково-виробничим потенціалом стратегічні рішення передбачають розробку нового виду продукції, а також її впровадження на ринок.

Для підприємств, які спрямовують свою діяльність на задоволення першочергових потреб населення, найважливішим є раціональне поведіння на ринку свого продукту.

### 8.3 Класифікація конкурентних стратегій за іншими критеріями

Однією зі складових ділової стратегії фірми є стратегія конкуренції, що містить у собі підходи до бізнесу й ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку. Конкурентна стратегія компанії звичайно передбачає як наступальні, так і оборонні дії, що починаються в залежності від зміни ситуації на ринку. Окрім цього класифікують стратегії підприємства в залежності від конкурентного статусу, а також для певних конкурентних ситуацій на підприємствах і в галузі (табл. 8.3).

Таблиця 8.3 – Класифікація конкурентних стратегій

Вид стратегії	Характеристика стратегічний дій
1	2
Класифікація стратегій підприємства в залежності від зміни ситуації на ринку	
Стратегія наступу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дії, які спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх;</li> <li>– дії, які спрямовані на використання слабкостей конкурента;</li> <li>– одночасно наступ на декількох фронтах;</li> <li>– захоплення вільних просторів;</li> <li>– партизанська війна;</li> <li>– випереджаючі удари.</li> </ul>
Стратегія захисту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розгалуження номенклатури продукції, яка виготовляється, для того, щоб заповнити вільні ниші потенційних конкурентів;</li> <li>– пропозиції моделей, які найбільш близькі за своїми характеристиками до продукції конкурентів, за найбільш низькими цінами;</li> <li>– відмова від постачальників, які працюють з конкурентами;</li> <li>– постійний контроль за товарами та діями конкурентів</li> <li>– патентування альтернативних технологій.</li> </ul>

Продовження табл. 8.3

1	2
Стратегія диверсифікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегія входження в нову галузь – поглинання, “з нуля”, спільне підприємство;</li> <li>– стратегія диверсифікації в родинні галузі;</li> <li>– стратегія диверсифікації в неродинні галузі;</li> <li>– стратегія згортання ( стратегія згортання бізнесу, стратегія часткового згортання) та ліквідації;</li> <li>– стратегія реструктуризації;</li> <li>– відновлення:</li> <li>– стратегія зміни цін;</li> <li>– переорієнтація;</li> <li>– розробка нового товару;</li> <li>– раціоналізація асортименту товару;</li> <li>– зосередження на продажу та рекламі;</li> <li>– стратегія економії;</li> <li>– стратегія багатонаціональної диверсифікації.</li> </ul>
Стратегія вертикальної інтеграції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інтеграція “вперед” (напрямок на споживачів);</li> <li>– інтеграція “назад” (напрямок до постачальників);</li> </ul>
Класифікація стратегій підприємства з різним конкурентним статусом	
Стратегії лідерів галузі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегія постійного наступу;</li> <li>– стратегія захисту та укріплення;</li> <li>– стратегія по відношенню до фірм, які слідують за лідером.</li> </ul>
Стратегії фірм, які знаходяться на других ролях	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегія вакантної ніші;</li> <li>– стратегія спеціаліста у вузькій сфері діяльності або сегменті ринку за рахунок унікальності продукції;</li> <li>– стратегія “слухняного послідовника”;</li> <li>– стратегія “росту за рахунок придбання”;</li> <li>– стратегія характерного іміджу.</li> </ul>
Стратегії для слабого бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегія кругового наступу;</li> <li>– стратегія оборони та укріплення;</li> <li>– стратегія негайного відступу;</li> <li>– стратегія “збору врожаю”.</li> </ul>
Стратегії відновлення для кризових ситуацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перегляд поточної стратегії;</li> <li>– прийняття заходів для підвищення доходів;</li> <li>– послідовне зменшення витрат;</li> <li>– продаж частини активів</li> </ul>
Класифікація стратегій підприємства для певних конкурентних ситуацій в галузі	
Стратегії для конкуренції в нових галузях	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання конкурентних стратегій, які орієнтовані на низькі витрати або на диференціацію;</li> <li>– підтримка вдосконалення технологічного процесу, покращення якості продукції та розробка привабливих для споживачів характеристик товарів;</li> <li>– використання системи зменшення цін для залучення на ринок групи покупців, чутливих до змін цін</li> </ul>
Стратегії для конкуренції в галузях, які знаходяться в стадії зрілості	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вдосконалення виробничого процесу;</li> <li>– скорочення витрат;</li> <li>– інтенсифікація зусиль по стимулюванню продажу;</li> <li>– розширення інтернаціоналізації;</li> <li>– придбання фірм-конкурентів за низькою ціною.</li> </ul>

Закінчення табл. 8.3

1	2
Стратегії для фірм, які діють в галузях, що знаходяться в стані стагнації або спаду	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фокусування на зростаючих ринкових сегментах в галузі;</li> <li>– диференціація на основі покращення якості та інновацій;</li> <li>– забезпечення найменших витрат порівняно з іншими фірмами галузі.</li> </ul>
Стратегії для конкуренції в роздроблених галузях	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення низьких витрат;</li> <li>– збільшення вигід для споживача шляхом інтеграції;</li> <li>– спеціалізація на виді товару;</li> <li>– спеціалізація на типі споживача;</li> <li>– фокусування на обмежених географічних районах.</li> </ul>
Стратегії для конкуренції на міжнародних ринках	<ul style="list-style-type: none"> <li>– слідування багатонаціональній стратегії;</li> <li>– слідування глобальній стратегії низьких витрат; диференціації; фокусування.</li> </ul>

### Питання до самоконтролю за Темою 8

1. Поясніть основні відмінності між корпоративною і конкурентними стратегіями та їх взаємозв'язок.
2. В чому суть конкурентної стратегії і стратегічних бізнес-центрів?
3. Що таке конкурентні переваги і які способи їх досягнення?
4. Охарактеризуйте п'ять видів конкурентних стратегій, які можна обирати відповідно до однойменної матриці.
5. Розкрийте суть конкурентоспроможності підприємства, її фактори, рівні і методи визначення.

## ТЕМА 9. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**9.1 Сутність стратегії диверсифікації діяльності підприємства.**

**9.2 Види диверсифікації діяльності підприємства.**

**9.3 Похідні стратегії диверсифікації підприємства.**

### 9.1 Сутність стратегії диверсифікації діяльності підприємства

**Диверсифікація** (від лат. *Diversificatio* – зміна, різноманітність) – це поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту вироблених виробів, видів надаваних послуг, географічної сфери діяльності і т. д.). У вузькому сенсі слова під диверсифікацією розуміється проникнення підприємств в галузі, які не мають прямої виробничої зв'язку або функціональної залежності від основної їх діяльності. В результаті диверсифікації підприємства перетворюються в складні багатогалузеві комплекси або конгломерати.

Визначення диверсифікації діяльності підприємства наведено в роботі Ф. Котлера «Основи маркетингу» (рис. 9.1).

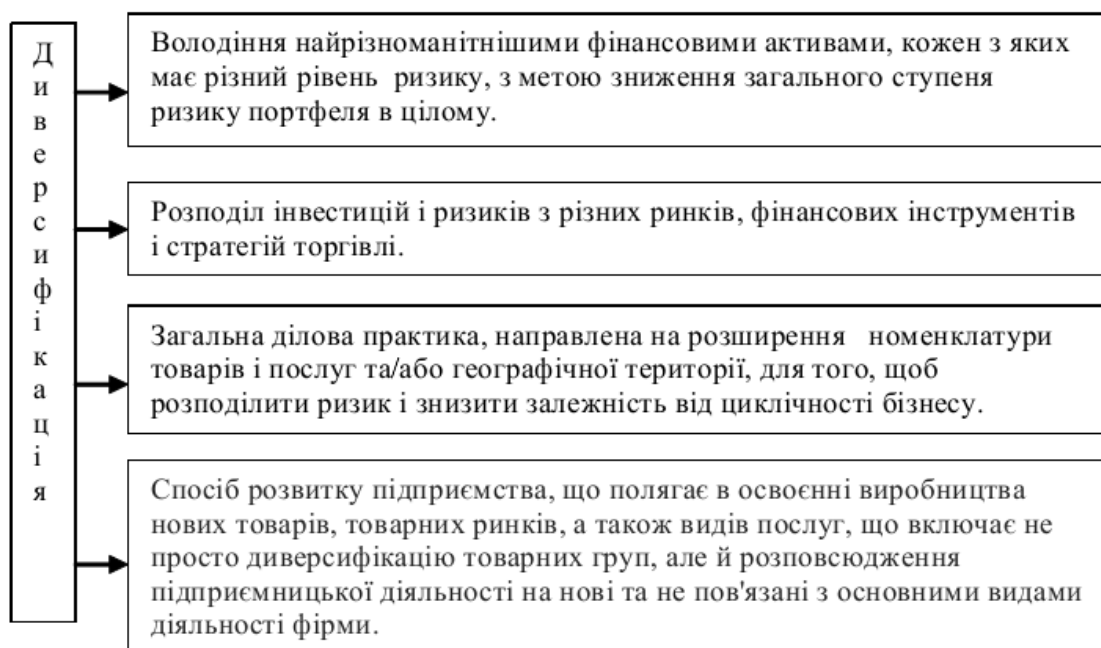


Рисунок 9.1 – **Визначення диверсифікації діяльності підприємства**



В сучасних умовах найбільш ефективною стратегією розвитку для великих підприємств є стратегія диверсифікації. Суть її в тому, що діяльність різноманітних підрозділів підприємства організовується в різних областях, що підсилює його конкурентні позиції.

Існує багато причин, які змушують підприємства та їх керівників приймати рішення стосовно диверсифікації (рис. 9.2).

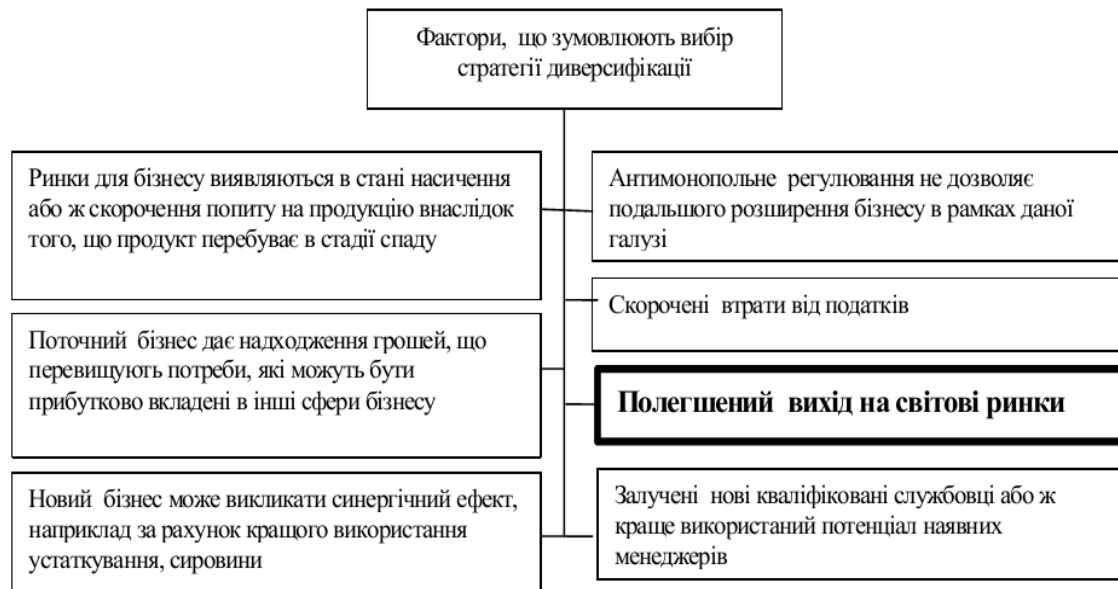


Рисунок 9.2 – Фактори, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації

*Результатом ефективної реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємство є досягнення поставленої ієрархії цілей:*

- забезпечення виживання підприємства;
- стабілізація надходження грошових потоків;
- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та його готовності адаптуватися до зміни смаків споживачів;
- економія ресурсів на масштабах виробництва, безвідходних технологіях виготовлення продукції та зменшення податкового тиску;
- визначення напрямку та шляхів забезпечення зростання підприємства;
- максимальна ефективність використання організаційно-управлінського потенціалу підприємства.

Таким чином, **стратегія диверсифікації** – це стратегія розвитку діяльності підприємства, пов'язаного із збільшенням діапазону видів та

проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми.

## 9.2 Види диверсифікації діяльності підприємства

Диверсифікацію як стратегію розширення сфер і видів господарської діяльності широко використовували наприкінці 60-х – на початку 70-х років ХХ ст., але в сучасних економічних реаліях вона починає втрачати свою актуальність.

На зміну їй прийшло усвідомлення необхідності концентрації зусиль у провідних сферах бізнесу, що спричинено глобалізацією виробництва, одним із наслідків якої є ефект економії від його масштабу. Значущість диверсифікації залишається високою для підприємств, які мають великі обсяги капіталів, отриманих від основної діяльності, і обмежені можливості включення у процеси глобалізації.

Диверсифікація як інструмент використання переваг комбінування, проникнення у нові високорентабельні галузі забезпечує компенсацію зниження прибутку на ринку одних товарів за рахунок високих прибутків на інших ринках. Тому диверсифіковані підприємства, які «не кладуть яйця до одного кошика», мають вищу ринкову стійкість і конкурентоспроможність, ніж вузькоспеціалізовані, оскільки вони мають змогу переливати капітал у найприбутковіші галузі.

Підприємства, які обирають стратегію диверсифікації, намагаються виробляти більше модифікацій продукції, щоб досягти якомога вищого ефекту масштабу.

**Стратегія диверсифікації діяльності** – цілеспрямована система дій підприємства щодо проникнення в інші сфери (галузі), включення до портфеля його діяльності нових сфер бізнесу.

***Реалізується вона за допомогою:***

- стратегії зростання (розширення товарного асортименту)
- стратегії розширення ринку (освоєння нових ринків)
- комбінування елементів їх обох.

Стратегія диверсифікації сприяє незалеженню підприємства від одного стратегічного господарського підрозділу.

**Основними методами реалізації стратегії диверсифікації є внутрішнє зростання** (диверсифікація діяльності існуючого підприємства за рахунок пошуку нових видів діяльності, використання ефекту синергізму – концентрична диверсифікація) і **зовнішнє зростання** (диверсифікація шляхом злиття, поглинання підприємства з метою оновлення свого корпоративного портфеля – чиста диверсифікація).

На принциповому рівні підприємство може диверсифікувати свою діяльність у двох основних вимірах:

- 1) просторовому, тоді мова йде про географічну диверсифікацію;
- 2) сутнісному, який може бути представлений вертикальною або горизонтальною диверсифікацією.

Типові ситуації застосування базових стратегій диверсифікації наведено в табл. 9.1.

### **9.3 Похідні стратегії диверсифікації підприємства**

У досягненні своїх цілей підприємство використовує не лише систему базових, але і певний набір похідних стратегій, змістовне наповнення, особливості яких виникають і формуються в процесі реалізації базових стратегій. Водночас від умотивованості вибору та ефективності їх здійснення залежать і показники втілення основних стратегій.

Стратегія входження в нову галузь – система заходів і дій щодо здобуття позицій у новій для підприємства сфері діяльності (галузі)

Стратегія диверсифікації у споріднені галузі – система планів і дій підприємства щодо проникнення у галузь, наділену стратегічною відповідністю галузі, в якій воно функціонує.

Стратегія диверсифікації у неспоріднені галузі – система планів і дій підприємства щодо проникнення у стратегічно невідповідну, порівняно з умовами його функціонування, галузь.

Стратегія відновлення та економії – система заходів щодо раціоналізації витрат, припинення діяльності у проблемних або неприбуткових галузях, спрямування ресурсів і можливостей у економічно привабливі галузі.

Стратегія реструктуризації портфеля бізнесу підприємства – здійснення радикальних змін у портфелі, які передбачають продаж або купівлю сфер бізнесу, входження в нові галузі внаслідок зміни довгострокових перспектив.

**Таблиця 9.1 – Типові ситуації застосування базових стратегій диверсифікації**

Види диверсифікації / стратегії	Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)	Типові ситуації
Концентрична диверсифікація	Створення нових виробництв, які співпадають з профілем організації	Коли нові профільні продукти можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами
		Коли традиційні продукти знаходяться на стадії завершення їх життєвого циклу
		Коли організація володіє сильною управлінською командою
Конгломеративна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем організації	Коли в базовій галузі відбувається зниження обсягів реалізації та прибутку
		Коли існуючі ринки для продукту організації вже є насиченими
Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів	Коли доповнення нових, але водночас непрофільних продуктів могло б істотно покращити реалізацію традиційних
		Коли організація конкурує у висококонкурентному і/або нерозвинутому бізнесі
		Коли традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів
Вертикальна диверсифікація	Освоєння нових непрофільних видів діяльності, пов'язаних з забезпеченням основного бізнесу підприємства	Коли фірма має намір звернутися до більш ранніх стадій діяльності
		Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту
		Коли фірма має намір звернутись до наступних стадій діяльності
Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проектом	Коли дві або більше компаній, що спеціалізуються в різних бізнесах, об'єднуються, щоб доповнити одна одну
		Коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології
		Коли існує потреба полегшення виходу на світові ринки

**Стратегія ліквідації підприємства і вилучення капіталу** – система планів і дій щодо припинення діяльності підприємства і переорієнтації його ресурсів і можливостей на інші цілі.

Система управління підприємством охоплює взаємозалежні елементи, що пов'язані між собою стійкими горизонтальними (за принципом узгодження, як правило, є однорівневими) і вертикальними (підпорядкування елементів за певною ієрархією) зв'язків, що функціонують і розвиваються як єдине ціле. У межах системи управління відбувається управлінський процес (рух інформації, прийняття управлінських рішень), учасники якого мають різні завдання і функції управління, а отже – різні права і відповідальність за їх виконання.

Основні проблеми управління диверсифікованими підприємствами пов'язані з розмежуванням повноважень.

**Управління диверсифікованим підприємством здійснюється на таких рівнях:**

1. Вищий рівень (top management) - спостережна рада і правління. Рада директорів визначає загальну стратегію фірми, правління – відповідає за її реалізацію.

2. Середній рівень (middle management) представлений центральними службами управління, які здійснюють найважливіші управлінські функції, тому їх називають функціональними службами. Вони забезпечують підготовку інформації, вироблення рекомендації з усіх питань, що входять у їхню компетенцію, для прийняття рішень менеджерами вищого рівня

3. Низовий рівень (lower management) утворюють виробничі підрозділи і стратегічні одиниці бізнесу (стратегічні господарські центри). Менеджери цього рівня мають певну самостійність, межі якої залежать від системи управління підприємством. Саме на цьому рівні найбільше виявляється його специфіка.

На жаль, в Україні розуміння необхідності розробки стратегії на підприємствах ще не прийшло. Стратегічні рішення, зокрема і про диверсифікацію діяльності підприємства, приймають спонтанно, з великим запізненням, несучи неймовірні втрати, коли вже щось виправити практично неможливо.

## Питання до самоконтролю за Темою 9

1. Розкрийте суть диверсифікації діяльності підприємства.
2. Коли і чому виникла необхідність у диференціації товару і ринку?
3. Розкрийте суть основних варіантів диверсифікації.
4. Розкрийте суть основних критеріїв диверсифікації (гнучкості та синергізму) і їх взаємозв'язку.
5. Охарактеризуйте основні групи причин диверсифікації.

## ТЕМА 10.

### СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

- 10.1 Фактори, що визначають привабливість міжнародного варіанту розвитку організації.**
- 10.2 Основні стратегічні цілі фірм-експортерів і фірм-імпортерів.**
- 10.3 Види стратегічних альтернатив для підприємства на міжнародному ринку.**

#### **10.1 Фактори, що визначають привабливість міжнародного варіанту розвитку організації**

Одним із суттєвих наслідків економічних перетворень в Україні є глобалізація бізнесу українських підприємств. Існує багато причин для розробки організацією міжнародних варіантів розвитку.

**Відомий американський теоретик менеджменту Ф. Котлер виділяє дві групи факторів, які визначають привабливість міжнародного варіанту розвитку організації.**

**1. Фактори виштовхування.** Їхнім джерелом є недостатні можливості для розвитку бізнесу на місцевому ринку в зв'язку з низькими цінами на продукцію або обмеженнями із боку уряду .

**2. Фактори втягування.** Вони виникають при існуванні за кордоном кращих умов для розвитку бізнесу.

Існують границі між первинними та вторинними мотивами, що визивають інтерес до міжнародної діяльності.

**Первинні мотиви** включають в себе вкладення капіталу, що орієнтований на іноземні ринки, які приведуть до зниження витрат на сировину або інші основні ресурси.

**Вторинні мотиви** можуть включати реакцію організації на зовнішні умови середовища, наприклад, труднощі постачання, що виникли на місцевому ринку.

В залежності від того, як держава реагує на експортно-імпортні операції, виділяють такі **характерні варіанти стратегії щодо фірм-експортерів (імпортерів)**, якої дотримується уряд держави:

1. Стратегія ізоляції. Проводиться, виходячи із політичних міркувань, є невдалою з економічної точки зору.

2. Стратегія протекціонізму. Полягає в захисті внутрішнього ринку від конкуренції іноземних фірм.

3. Стратегія вільної торгівлі. Полягає у зменшенні до мінімуму обмежень у зовнішній торгівлі.

4. Стратегія поповнення дефіцитного ринку або протекціонізм навпаки. Полягає в утворенні сприятливих умов на внутрішньому ринку країни для діяльності іноземних фірм.

## **10.2 Основні стратегічні цілі фірм-експортерів і фірм-імпортерів**

*До основних стратегічних цілей фірми-експортера можна віднести:*

- розширення виробництва;
- збільшення прибутку за рахунок захоплення нових ринків за кордоном;
- досягнення економії на масштабах виробництва;
- збільшення прибутку за рахунок використання порівняльних переваг інших країн;
- збільшення валютних ресурсів фірми;
- досягнення збалансованості стратегічного набору фірми (за мету береться необхідність забезпечити прибутковість зростання фірми в короткострокові і довгострокові періоди шляхом узгодження фаз життєвих циклів різних СЗГ).

*До стратегічних цілей фірми-імпортера можна віднести:*

- модернізацію та розширення виробничої бази фірми;
- досягнення економії на заміні обладнання, сировини вітчизняного виробництва більш ефективними іноземними аналогами;
- розширення асортименту товарів на національному ринку;
- підвищення прибутковості короткострокових та довгострокових інвестицій та збільшення масштабів діяльності.

Проводячи стратегію міжнародного інвестування, підприємство намагається обійти митні бар'єри, використовуючи різницю у вартості ресурсів у різних країнах, зменшити витрати на виробництво продукції і за рахунок цього підвищити свою конкурентоспроможність.

Дотримуючись стратегій міжнародного розвитку, фірма може сподіватись на вирішення таких проблем, як налагодження



випуску складної технологічної продукції, навчання кадрів, а також отримання фінансової вигоди у порівнянні з імпортом товарів та іноземними позиками.

*До головних стратегічних цілей фірми, що приймає рішення відносно інтернаціоналізації своєї діяльності, можна віднести:*

- збільшення потенційного попиту на основну продукцію;
- розподіл комерційного ризику;
- продовження життєвого циклу товарів;
- захист себе від конкурентів;
- зниження витрат виробництва за рахунок конкурентних переваг інших країн.

Перед тим як прийняти рішення щодо розробки та реалізації міжнародної стратегії, організація повинна зібрати інформацію щодо іншої країни та ретельно врахувати всі міжнародні фактори. Крім того, фірма повинна бути готова до труднощів та повинна мати в наявності достатню кількість ресурсів, в тому числі адміністративних, для подолання цих труднощів.

Найбільш типовими проблемами, що виникають у випадку прийняття рішення щодо інтернаціоналізації діяльності фірми, є наступні:

- якими повинні бути продукти (послуги), щоб бути привабливими для різних іноземних ринків;
- проблеми, що пов'язані з передбаченням витрат та прибутковості, оскільки вони базуються на прогнозі курсів валют;
- управлінські проблеми, що пов'язані з впливом різних культур, особливо якщо існує практика переходу управляючих з країни в країну;
- структурні проблеми;
- проблеми ціноутворення та проблеми з податками;
- політичний ризик, оскільки іноземні інвестиції підприємства будуть під впливом політики країни-господаря.

### **10.3 Види стратегічних альтернатив для підприємства на міжнародному ринку**

В сучасному світі один із варіантів стратегій міжнародного розвитку є **глобальна стратегія**. Як правило, її дотримуються великі

корпорації, які орієнтуються на глобальний (міжнародний) ринок, попит на якому задовольняють пропонуючи один базовий товар і підтримують цей попит інструментами маркетингу і продажу.

*Основна ідея глобалізації діяльності полягає у визначенні загальних характеристик ринків та цільових груп споживачів, які не залежать від особливостей окремих країн.* Але здійснення глобальної стратегії не завжди можливе.

**Глобальний варіант стратегії доцільний** тоді коли:

1. Фірма має можливість стандартизувати товар і ця стандартизація приведе до економії на масштабах виробництва.
2. Аналіз показує, що можуть бути зменшені витрати підприємства.
3. Якщо у фірми з'являються глобальні конкуренти.

Існує **дві основних стратегічних альтернативи для завоювання фірмою конкурентних переваг** за допомогою глобальної стратегії.

*Перша альтернатива* – діяльність з розміщення. В цьому випадку фірма розміщує виробництво комплектуючих частин, зборку, дистриб'юторські центри, сервісні центри й інші види діяльності між країнами таким чином, щоб знижувати витрати чи досягати більшої диференціації продукції.

*Друга альтернатива* заснована на координуванні видів діяльності і стратегічних дій. Цей шлях базується на використанні накопиченого досвіду при впровадженні бізнесу організації в інших країнах. Фірма може переміщати виробництво з однієї країни в іншу, щоб одержувати вигоду від зміни обмінних курсів валют, поліпшити репутацію своєї марки шляхом включення певних відмінних рис продукції для всіх ринків у світі, де вона конкурує, підвищити свої можливості у відносинах з урядами зацікавлених країн.

Глобалізація не завжди доцільна і фірма може вибрати диференційований підхід для кожного ринку дотримуючись принципу: "стандартизація – там, де це можливо, диференціація – там, де це необхідно". Тому при великих розходженнях в культурних, економічних, політичних і конкурентних умовах у різних країнах, виникає необхідність у мультинаціональній стратегії. В цьому випадку міжнародна стратегія є сукупністю індивідуальних національних стратегій.

**Мультинаціональна стратегія доцільна** тоді, коли:

– є значні розходження між країнами в купівельних запитах і звичках, покупці вимагають продукцію зі спеціальними властивостями чи пристосовану під покупця;

– купівельний попит на продукцію існує на відносно малих національних ринках;

– продукція повинна відповідати строгим виробничим специфікаціям чи стандартам якості;

– торгові обмеження багатьох урядів дуже різноманітні та складні.

Проблемою реалізації мультинаціональної стратегії є слабка стратегічна координація дій у різних країнах.

**Основними етапами інтернаціоналізації діяльності фірми є наступні:**

– експорт, який виникає у зв'язку з надлишками продукції і передбачає суто комерційні відносини між фірмами партнерами;

– контрактна стадія міжнародного розвитку. Тут фірма прагне до більш тісних зв'язків із іноземними партнерами і старається стабілізувати збут своєї продукції. В цьому випадку фірма може діяти на підставі договору франчайзингу;

– організація торгової фірми за кордоном, спільне підприємство;

– пряме інвестування у філіал і контроль за діяльністю цього філіалу;

– автономний розвиток іноземного філіалу фірми, що використовує національний капітал, науково-дослідні та конструкторські розробки, маркетингові програми.

Стратегії міжнародної діяльності розрізняють в залежності від того чи експортує фірма продукцію на своєму ринку, чи утворює свій виробничий підрозділ на іноземному ринку. Виходячи з цього фірма може дотримуватись таких стратегій виходу на зарубіжні ринки:

– стратегія непрямого експорту;

– стратегія прямого експорту;

– організація виробництва за кордоном.

**Непрямий експорт** – це найбільш дешевий та найменш ризикований варіант виходу на ринок. Тут фірма не приймає безпосередньої участі в операціях міжнародної торгівлі, а доручає їх іншим фірмам посередникам.

**Варіанти реалізації цієї стратегії:**

1) справа ведеться з іноземними партнерами на внутрішньому ринку;

2) експортні операції ведуться через міжнародні торгові компанії.

**Прямий експорт.** В цьому випадку фірма сама займається експортом продукції. В своїй структурі має спеціальний підрозділ, який займається аналізом ринків, визначає ціни.

***Варіанти реалізації стратегії прямого експорту:***

- 1) фірма використовує своїх зарубіжних представників;
- 2) фірма може укласти угоди з місцевими агентами, які будуть шукати клієнтів, будуть вести переговори від імені експортера;
- 3) співпраця з місцевими торговими фірмами, які будуть купувати товари у фірми виробника і реалізовувати їх на місцевому ринку;
- 4) утворення торгового філіалу фірми за кордоном, що дозволить покращити контроль за операціями фірми, які вона проводить.

**Виробництво за кордоном.** Основними причинами вибору цієї стратегії є:

- великі транспортні витрати;
- великі митні тарифи;
- обмеження на імпорт товарів по встановлених квотах на товари, що імпортуються.

Основними критеріями вибору саме цього варіанту міжнародного розвитку є:

- розмір та привабливість ринків;
- низький рівень виробничих витрат;
- наближення виробництва до покупців;
- пільги, що представляє влада при організації виробництва товарів фірми;

***Варіанти реалізації стратегії:***

1. Збиральний завод. В цьому випадку фірма може використати місцеві кадри, зменшити транспортні витрати, можливо скористатись більш низькими митними тарифами на незакінчені вироби.

2. Ліцензування – укладання контрактів на виробництво товарів місцевими виробниками. При реалізації цієї стратегії може виникнути проблема контролю якості товарів, що виготовляються, а також може виникнути ризик передачі "ноу-хау" фірми. Ліцензіар часто стикається із ризиком утворення конкурента.

3. Спільне підприємство. Тут фірма організовує співробітництво з місцевою фірмою і цей фактор полегшує входження у конкурентне середовище іншої країни. Спільне підприємство економить фінансові вкладення обох партнерів, знижуючи таким чином, витрати. Воно

може допомогти швидко оволодіти каналами розподілу, що зменшує витрати на маркетинг. Крім того, спільне підприємство є засобом зниження ризику ведення бізнесу.

4. Купівля існуючого підприємства. Цей варіант може бути більш дешевою формою прямого проникнення, дозволяє здійснити швидке проникнення на іноземний ринок, не порушує існуючі конкурентні співвідношення в іноземній країні. Реалізуючи такий варіант стратегії міжнародного розвитку фірма може отримати певні пільги від уряду країни, куди проводяться інвестування на свої товари.

5. Договір про франшизу (франчайзинг). Представляє собою ділову угоду, згідно якої одна сторона дозволяє іншій вести діяльність, використовуючи її товарний знак, логотип, продукцію, а також методи ведення справи, в обмін на винагороду. Такий варіант реалізації стратегії має певні переваги, а саме дозволяє фірмі розвиватися швидко без значних вкладень капіталу, забезпечує швидкий розвиток ринку.

6. Офшорне виробництво. В цьому випадку одна стадія виробничого процесу розміщується за кордоном для того, щоб зменшити витрати. Офшорна фірма розміщується в країні з невисокою вартістю робочої сили, а кінцевий продукт продається на внутрішньому ринку країни, де зареєстрована фірма. Офшорне виробництво доцільно використовувати в тих випадках, коли продукція потребує значних витрат праці, в наявності низькі тарифи на сировину та енергію, продукція стандартизована та має стандартний виробничий процес. Офшорне виробництво має певні переваги, а саме: є джерелом значних конкурентних переваг, стандартизація продукції і процесу виробництва суттєво полегшує рішення управлінських задач.

### **Питання до самоконтролю за Темою 10**

1. Охарактеризуйте фактори, що визначають привабливість міжнародного варіанту розвитку організації.
2. Які основні стратегічні цілі фірми-експортера?
3. Які типові проблем виникають при інтернаціоналізації діяльності підприємства?
4. Що таке глобальна стратегія, та які цілі вона переслідує?
5. Основні етапи інтернаціоналізації діяльності підприємства?

## ТЕМА 11. АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ

**11.1 Стратегічні альтернативи діяльності підприємства.**

**11.2 Формування портфеля стратегічних альтернатив.**

**11.3 Оцінювання і аналіз альтернативних варіантів стратегій.**

### **11.1 Стратегічні альтернативи діяльності підприємства**

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

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

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

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

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

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

- розмір підприємства;
- диверсифікованість підприємства;
- стан галузі і позиція на ній підприємства;
- привабливість ринку;
- стратегії конкурентів;
- конкурентні переваги підприємства;
- цілі і місія підприємства;
- потенціал підприємства;

- особливості продукції, що випускається і буде випускатись;
- стадія ЖЦ товару і підприємства;
- витрати на виробництво та збут;
- інтереси вищого керівництва, власників, колективу;
- кваліфікація і якісний склад персоналу;
- зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій;
- ступінь залежності від зовнішнього середовища;
- фактор часу;
- наявність альтернативних варіантів стратегій;
- усвідомлення і оцінка виконання поточної стратегії;
- фінансові ресурси підприємства;
- рівень ризику.

Топ-керівництво є «архітектором» процесу формування стратегії, визначає його основні етапи і послідовність. Керівництво визначає загальні цілі розвитку підприємства і основні способи їх досягнення. Керівництво середніх та нижчих ланок, а також фахівці підрозділів розробляють оперативні плани. До обов'язків спеціалістів входить також аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, складання прогнозів та сценаріїв розвитку подій. Керівники підрозділів і штатні працівники об'єднують зусилля для оцінювання альтернативних стратегій, запропонованих для підприємства.

Методичний підхід щодо формування раціональної основи визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємств базується на матричній інтерпретації сполучення взаємопов'язаних кількісних характеристик сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз у зовнішньому середовищі.

Стратегічні альтернативи підприємства – це комплекс стратегій, які спрямовані на досягнення цілей, але надають різні можливості та характеризуються різними витратами і результатами.

Перед тим, як обирати стратегію діяльності, власникам (керівникам) підприємств варто сформувати певну сукупність альтернативних стратегій. Європейська і світова господарська практика виокремлює такі основні види базових корпоративних стратегій: зростання; стабілізації; скорочення.

При формулюванні кожної стратегічної альтернативи підприємство стикається з об'єктивними обмеженнями, а саме:

1. Рівень наявних фінансових ресурсів.
2. Рівень прийняттого ризику.

3. Потенційні навички та можливості підприємства.
4. Відносини у межах господарських зв'язків підприємства.
5. Протидія конкурентів.

Ранжування стратегічних проблем підприємства необхідне для визначення можливих стратегічних заходів як змісту альтернативних стратегій розвитку підприємства. При цьому виокремлюють такі групи:

- 1) стратегічні проблеми, обумовлені тим середовищем, що чинить найбільш несприятливий вплив на діяльність підприємства;
- 2) стратегічні проблеми, обумовлені впливом середовища, що чинить помірний несприятливий вплив на підприємство;
- 3) стратегічні проблеми, що мають лише побічний (непрямий) вплив на підприємство.

Після виявлення та ранжування стратегічних проблем підприємства уточнюється його місія, здійснюється опрацювання чи коригування системи стратегічних цілей та формування комплексу можливих стратегічних альтернатив його подальшого розвитку.

Реалізація базової та альтернативних стратегій забезпечується наступною їхньою конкретизацією та розробкою функціональних і ресурсних субстратегій (стратегію НДДКР, виробничу, маркетингову).

## **11.2 Формування портфеля стратегічних альтернатив**

При формуванні моделі стратегічної поведінки підприємств на ринку та виборі її альтернативного варіанту в економічній теорії широко використовується поняття «портфель».

Найбільш розповсюдженим значенням **портфеля (в узькому змісті)**, що вживається стосовно бізнесу, є цінні папери, що належать певній особі.

**У більш широкому тлумаченні «портфель»** використовують для позначення будь-якої групи господарських підрозділів. Таке розширене тлумачення виходить за межі поняття портфелю як сукупності цінних паперів (акцій тощо).

### **Об'єктивні причини існування портфелів:**

- 1) динаміка розвитку бізнесу (сприяє органічному розширенню підприємства);
- 2) технічний прогрес – призводить до розвитку нових сфер господарської діяльності, пов'язаних з основною сферою технологічно;



3) основна сфера діяльності відрізняються високою прибутковістю, але не має перспектив для подальшого вкладання інвестицій;

4) бажання розподілити підприємницький ризик, тощо.

**Портфельна стратегія** пов'язана з такими аспектами:

– придбання у нових галузях;

– зміцнення існуючих підрозділів через придбання аналогічних нових;

– використання переваг ефекту синергізму.

Формування стратегічної моделі зумовлює необхідність проведення портфельного аналізу. **Варто зазначити, що корпоративну стратегію часто називають портфельною**, оскільки вона визначає рівень і характер інвестицій підприємств, встановлює розміри капіталовкладень, тобто формує певний склад і структуру портфеля суб'єктів господарювання.

Портфельний аналіз (портфоліо-аналіз чи аналіз господарського портфеля) дозволяє визначити перспективи та ризики СБО і стратегії розвитку для кожної з них. У портфельному аналізі зазвичай використовуються матричні методи.

**Мета портфеля** – досягти конкурентних переваг, які можна реалізувати у певних напрямках діяльності, що отримали назву стратегічних зон господарювання (СЗГ) чи стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Відсутність такої чітко сформульованої мети ускладнює подальше формування стратегій, оскільки не дає змоги встановити пріоритети, виявити послідовність дій та обсяги фінансування.

Монопродуктові або однорідні, спеціалізовані підприємства діють на одному сегменті, який найчастіше визначають як «стратегічну зону господарювання» (СЗГ).

**СЗГ** – окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід. Головними чинниками, що визначають СЗГ, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби.

За результатами аналізу для кожної СЗГ можна сформулювати окремі стратегії, які впливають із характеристик СЗГ та можливостей підприємства діяти в той чи інший спосіб на цьому ринку.

**Для монопродуктових фірм** загальна стратегія та стратегія СЗГ означають одне й те саме. У цих випадках обирають стратегію концентрації (або «стратегію фокусування»), а у виробничому аспекті –

стратегію спеціалізації) на одному напрямку діяльності, що має переваги та недоліки.

**Для багатопрофільних, поліпродуктових, диверсифікованих підприємств** загальна стратегія є об'єднанням системи СЗГ (окремих бізнес-напрямків), що визначається як «портфель підприємства», з власними методами управління, недоліками та перевагами.

Баланс між різними напрямками діяльності (СЗГ) залежить від рішень, прийнятих керівництвом підприємства щодо більшого або меншого їх взаємозв'язку (взаємопідтримки).

***Можливі різні варіанти портфелів з точки зору їх збалансованості:***

– *збалансований портфель*, у якому внесок кожної СЗГ у доход підприємства однаковий, де «життєві цикли» (ЖЦ) СЗГ збалансовані за термінами проходження етапів ЖЦ тощо;

– *незбалансований портфель*, де обсяги – різні, а також спостерігається неузгодженість показників часу/витрат тощо.

***Найчастіше процвітаючі підприємства мають збалансовані «портфелі», де враховано особливості великих і малих сфер бізнесу, їхня синергія.***

Узагальнюючи зазначені процеси, треба наголосити, що рішення про напрямки діяльності підприємства, ступінь їхньої спеціалізації та диверсифікації мають прийматися з урахуванням таких чинників:

– для спеціалізованого, однопродуктового підприємства – група споживачів, характер потреби, характерні особливості задоволення потреб;

– для диверсифікованих підприємств – сфера діяльності, ступінь і вид диверсифікації, баланс «портфеля».

Змістом «портфельного» аналізу та планування є пошук заходів щодо зміцнення конкурентної позиції окремого підприємства на ринку та, якщо це можливо, зменшення ролі конкурентів, тобто перемога в конкурентній боротьбі. Однак кожна фірма домагається одних і тих самих цілей, екстраполює досягнення для отримання якнайбільшого результату. За таких умов жодне підприємство не в змозі реально вийти на заплановані параметри.

«Портфельний» аналіз і планування дають змогу ранжувати СЗГ за ступенем їх переваг і приймати рішення про те, скільки СЗГ доцільно обслуговувати в певний відрізок часу. Таким чином, кожне підприємство, залежно від ситуації, може обирати для себе різні

«стратегічні набори», які допомагають йому більш ефективно реагувати на зміни у навколишньому середовищі.

Етапи діагностики портфелю підприємства (рис. 11.1).

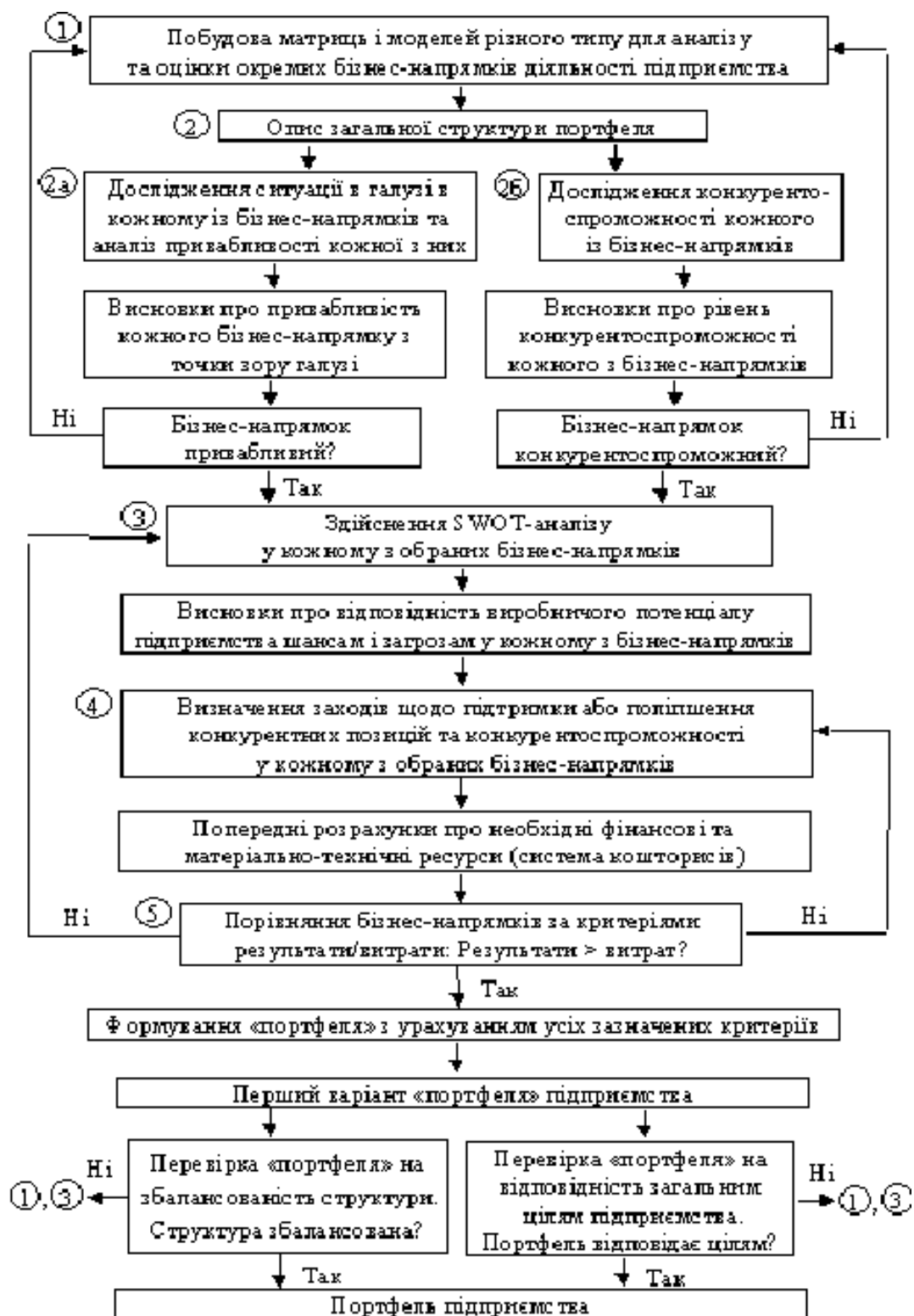


Рисунок 11.1 – Діагностика портфелю підприємства

### **11.3 Оцінювання і аналіз альтернативних варіантів стратегій**

У методичному відношенні розроблення і вибір стратегії підприємства – складне завдання, яке вирішують поетапно. **Відповідно до методології стратегічного планування, у ній можна виділити такі етапи:**

1. Оцінка поточної стратегії. Вона повинна дати уявлення, в якому стані знаходиться підприємство, які стратегії вона реалізує і наскільки вони ефективні.

2. Аналіз портфеля продукції, послуг. Дає наочне уявлення, як окремі частини бізнесу пов'язані між собою; доповнює і деталізує відомості, отримані при оцінці поточної стратегії.

3. Вибір стратегії. Здійснюється на основі трьох складників: ключових факторів успіху, що характеризують стратегію; результатів аналізу портфеля продукції; альтернативних варіантів стратегій.

4. Оцінка обраної стратегії. Здійснюється у вигляді аналізу того, як ураховані вирішальні чинники під час її формування. Аналіз дає змогу визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей.

5. Розроблення стратегічного плану. Прийнята стратегія є основою для складання стратегічного плану підприємства. До вибору його розділів і показників кожне підприємство підходить із власних позицій, ураховуючи свої ресурси.

6. Розроблення системи бізнес-планів. За допомогою бізнес-планів має бути обґрунтовано кожен проект, що вимагає інвестиційних ресурсів для своєї реалізації.

Обмеження значно зменшують чисельність альтернативних варіантів стратегії. Оцінка альтернативних стратегій відбувається з точки зору певних критеріїв відбору.

**Критерії стратегічного вибору** – це чітко окреслені переважно об'єктивні параметри, яким має відповідати стратегія, що приймається.

**До критеріїв відбору стратегії можна віднести:**

1) відповідність стратегії місії і цілям підприємства. Це найголовніший критерій;

2) відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього середовища;

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

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

- а) наявність необхідних ресурсів;
- б) сумісність з внутрішньою організацією і культурою;
- в) допустимість можливих наслідків тощо;

5) узгодженість стратегії:

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

Чинники, обмеження, критерії стратегічного вибору взаємопроникні і при оцінці альтернативних стратегій становлять єдине ціле, направлене на остаточний вибір такої стратегії, яка б у найвищій мірі відповідала б усім трьом групам оціночних параметрів у їх єдності і, особливо, найголовнішому з них – цілям підприємства.

При стратегічному виборі використовують ряд відомих методів, зокрема: порівняння, факторного аналізу, розрахунково-конструктивний, моделювання, матричні та інші. Особливого значення надають евристичному прийому, що будується на інтуїції, великому досвіді розробників та експертів.

### **Методи і моделі стратегічного вибору:**

1) експертні методи:

- метод «мозкової атаки»;
- метод Дельфи;
- метод складання сценаріїв;
- метод аналізу ієрархій.

2) матричні портфельні методи:

- матриця BCG;
- матриця McKinsey;
- матриця ADL/LC;

3) формальні моделі і методи бізнес-рівня:

- модель «крива досвіду»;
- модель «життєвий цикл попиту»;
- модель М. Портера;
- модель І. Ансофа «продукт – ринок»
- метод PIMS (англ. Profit Impact of Marketing Strategy).

Та найбільш прийнятними і поширеними методами стратегічного вибору є матричні та експертні методи особливо метод розробки сценаріїв.

### **Питання до самоконтролю за Темою 11**

1. Які чинників впливають на вибір стратегії?
2. Що таке стратегічні альтернативи?
3. Збалансований стратегічний портфель підприємства: яким він має бути?
4. Алгоритм діагностики портфелю підприємства.
5. Охарактеризуйте критерії стратегічного вибору.

## ТЕМА 12. ДЕКОМПОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

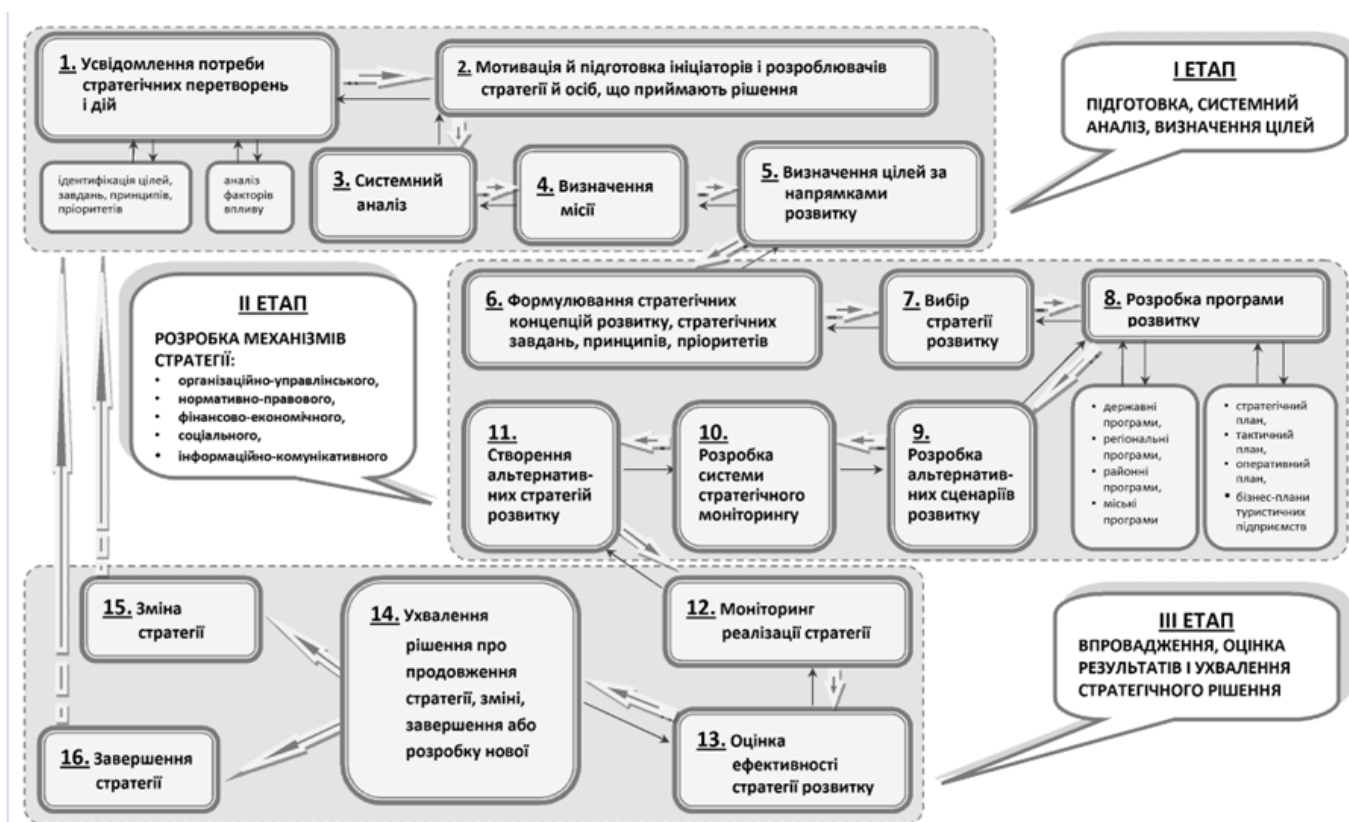
**12.1 Розроблення і декомпонування стратегії.**

**12.2 Декомпонування загальних стратегій підприємства.**

**12.3 Сучасні підходи до декомпонування стратегії підприємства**

### 12.1 Розроблення і декомпонування стратегії

На рис. 12.1 наведено етапи розробки стратегії підприємства:



**Рисунок 12.1 – Логічна послідовність етапів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства**

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.

**З цього випливають два важливі правила, якими слід керуватися при структуризації діяльності компанії:**

1) на одному рівні можна використовувати тільки один критерій декомпонування;

2) для однієї системи можна побудувати кілька варіантів «дерев» залежно від послідовності застосування критеріїв декомпонування. При цьому на верхньому рівні потрібно використовувати більш істотні критерії.

Наведених загальнотеоретичних положень необхідно дотримуватися при науковому обґрунтуванні побудови загальної стратегії підприємства.

Структурування стратегії починають відразу після формулювання, оскільки ця робота є важливим етапом її розроблення й обґрунтування.

При цьому необхідно остерігатися спрощеного буденного розуміння декомпонування як розподілу стратегії на складові та їх подальшої конкретизації до рівня виробничих поточних завдань.

Аналогія з побудовою «дерева цілей» є дещо поверховою, хоч і дає певне схематичне уявлення про декомпонування.

Декомпонування має 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 отримання внаслідок декомпонування нових якостей, характеристик підприємства.

Як приклад, покажемо **основні варіанти декомпозиції** складного завдання (цілі, функції) при функціонально-цільовому аналізі. Такими варіантами можуть бути наступні.

1. Декомпозиція з точки зору об'єкта управління відповідно до виробничого процесу підприємства:



- за рівнями в організаційній структурі підприємства (об'єднання – завод – цех – дільниця – бригада – робоче місце);
- за ресурсами (земля, основні засоби, оборотні засоби, трудовий потенціал, енергія тощо);
- за етапами виробничого циклу (заготівлі і постачання – виробництво – складування – реалізація);
- за типом виробництва (масове – серійне – індивідуальне);
- за етапами життєвого циклу товару (розробка і вихід на ринок – розвиток – зрілість – насичення і спад);
- за етапами життєвого циклу підрозділів підприємства (створення – ріст, розширення – зрілість – спад – реорганізація або стабілізація чи банкрутство);
- за варіантами заходів по досягненню цілей підприємства (зниження витрат по статтях, зростання якості і т.д.);
- за послідовністю заходів по досягненню цілей (закладення якісних характеристик при проектуванні – формування якості в процесі виробництва – підвищення якості засобами пакування тощо).

## 2. Декомпозиція з точки зору суб'єкта управління:

### а) відповідно до етапів циклу управління:

- визначення цілей управління;
- проектування чи нормування;
- планування;
- організація виконання;
- стимулювання;
- облік;
- звітність;
- контроль;
- аналіз;
- регулювання;

### б) відповідно до етапів економічного циклу:

- встановлення відхилень від нормативних показників;
- удосконалення нормативних показників;
- коректування виробництва;

### в) відповідно до рівнів суб'єктів управління:

- виробничо-диспетчерський відділ об'єднання;
- виробничо-диспетчерський відділ заводу;
- виробничо-диспетчерський відділ цеху тощо.

Можливі і інші варіанти декомпозиції і відповідно діагностики внутрішнього стану підприємства.

## 12.2 Декомпонування загальних стратегій підприємства

Кожна конкретна стратегія компанії – це ухвалення її вищим керівництвом напряму або способу діяльності для досягнення важливого результату, що має довгострокові наслідки. Її формування життєво необхідне у разі змін у зовнішньому середовищі компанії: насичення попиту, радикального оновлення технології, несподіваної появи нових конкурентів, змін соціальних і економічних умов тощо. Тому всі концепції і моделі ефективного управління спрямовані на розв'язання конкретних організаційно-управлінських завдань.

Мистецтво управління полягає в поділі основного завдання на підзавдання і контролюванні узгодженості цих підзавдань, їх підпорядкованості основному, а також в недопущенні конфлікту цілей і забезпеченні керованості бізнесу.

Поділ управлінського завдання на підзавдання є особливо важливим етапом управління, оскільки від нього залежать організаційна структура, інші управлінські рішення. Він може бути здійснений за вертикальним і горизонтальним підходами.

**Вертикальне декомпонування загальних стратегій** полягає у виокремленні етапів, типів робіт. Наприклад, в маркетинговій програмі розрізняють вивчення ринків, аналіз продажів, побудову прогнозу продажів тощо. Часто такий підхід називають функціональним поділом.

**Горизонтальне декомпонування загальних стратегій** має на меті поділ робіт з огляду на зовнішнього постачальника або споживача. Таке сегментування діяльності компанії здійснюють поетапно і поелементно: за результатами, ринками, продуктами, клієнтами, регіонами тощо.

*Обидва підходи до декомпонування загальних стратегій підприємства мають свої переваги і недоліки. Та загалом горизонтальний підхід продуктивніший, оскільки він більш конкретний, ефективніше виявляє проблеми, сприяє пошуку доцільних у певній ситуації рішень. Очевидно, що для структурування різних частин організації можуть бути використані різні підходи, адекватні завданням, які їм необхідно вирішувати.*

Використання горизонтального або вертикального декомпонування загальних стратегій не вимагає ухвалення організаційних рішень, створення підрозділів, опису посадових обов'язків, чого вимагає процесний підхід до декомпонування,

використання якого дає змогу розв'язувати нові завдання без докорінних перетворень. Бо нерідко достатньо невеликих коректив, щоб підприємство знову відповідало вимогам, що виникають під впливом різноманітних факторів зовнішнього середовища. Це підтверджує правило, що організаційний дизайн (проектування, конструювання, поліпшення структурних особливостей організації) існує не сам по собі, а для розв'язання конкретних завдань, а перетворення без переслідування конкретної економічної мети не мають ніякої цінності.

Важливу роль у формуванні стратегії відіграє її **декомпонування за різними ознаками і функціями**, передусім за завданнями, які необхідно виконати для її реалізації. Спершу з'ясовують завдання для підприємства загалом, а потім – для окремих його підрозділів. Після постановки завдань визначають їх пріоритетність, терміни виконання, розраховують ресурси, не випускаючи з поля зору цілісної системи в діалектичних зв'язках її окремих частин.

**3 функціональної точки зору, економічна стратегія підприємства** – це сукупність конкретних (визначених специфікою діяльності конкретного підприємства) елементарних функціональних взаємопов'язаних і взаємообумовлених стратегій (функціональних складових стратегії підприємства), об'єднаних єдиною глобальною метою – створенням і підтриманням високого рівня конкурентної переваги підприємства в довгостроковому періоді. Тобто, економічна стратегія підприємства – це функціональна система підприємства з забезпечення його конкурентної переваги на перспективу.

Відтак декомпозиція корпоративної стратегії підприємства залежить від функціональних аспектів комплексної господарської діяльності конкретного підприємства. Зокрема, можна виділити і такий склад та конфігурацію функціональних стратегій в стратегічному наборі підприємства: виробнича, фінансова, маркетингова стратегії, стратегія НДДКР, стратегія управління персоналом [2].

Таким чином, **декомпонування загальних стратегій підприємства** означає розподіл його цілей і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій.

Тобто корпоративні місія і цілі та корпоративні функції по їх досягненню повинні бути розподілені по кожному рівню управління, доведені до кожного оперативного виконавця, кожного працівника.

Тобто корпоративні місія, цілі і стратегія трансформуються у місію, цілі і стратегії СОБ, потім у функціональні підрозділи всередині

СОБ, зати́м у підрозділи і функціональні служби нижчого порядку і нарешті – до кожного робочого місця. Місії, цілі та стратегії названих рівнів повинні бути взаємопов'язані і взаємообумовлені [3].

### **12.3 Сучасні підходи до декомпонування стратегії підприємства**

Існує чимало різних підходів до декомпонування стратегії підприємства, залежно від ознак декомпонування:

#### **1. За рівнем управління розрізняють стратегії:**

- корпоративну;
- конкурентну;
- функціональні;
- операційні.

#### **2. За стадією життєвого циклу підприємства:**

- стратегія зростання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія скорочення;
- стратегія реструктуризації підприємства.

#### **3. За характером поведінки на ринку.**

- *активна стратегія* – характеризується:

- а) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності);
- б) технологічною орієнтацією (розробка нової продукції, а потім використання можливостей ринку);
- в) наступальністю (намаганням випередити конкурента у випуску та продажу нової продукції).

- *пасивна стратегія* – характеризується:

- а) концентрацією діяльності на визначеній сфері;
- б) ринковою орієнтацією (вивчення потреб споживача передую визначенню технологічних можливостей для розробки відповідного товару);
- в) обороною (захист своєї частки ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурента).

Пасивна стратегія може набувати двох форм: а) рецептивна стратегія – використання перевірених управлінських рішень і методів при обмеженні інновацій; б) адаптивна стратегія – утримання серед новаторських фірм шляхом застосування новаторських рішень.

#### **4. За позицією в конкурентному середовищі:**

За позицією в конкурентному середовищі:

– *стратегія лідера на ринку* – підприємство займає ведучі позиції на ринку і активно їх відстоює за допомогою однієї з чотирьох стратегій конкурентної боротьби:

а) лідера в інноваціях – ведучі позиції у створенні нових продуктів і систем їх доведення до клієнтів;

б) стратегія закріплення конкурентної сили шляхом підтримки прийнятих цін;

в) стратегія конфронтації – швидкі адекватні дії у відношенні виклику, що кидається шляхом цінових випадів проти атакуючого, просування свого продукту на його ринку, проникнення в його мережу розподілу тощо;

г) стратегія війни з конкурентом – потужна критика, вплив на його оточення, переманювання співробітників тощо.

– *стратегія виклику*, що кидається ринковому оточенню. Її проводить достатньо сильне підприємство, яке ще не займає позиції лідера. Стратегічна мета росту таких фірм – захоплення додаткових частин ринку за рахунок відвоювання їх у інших.

Напрями атаки: а) на лідера, б) на слабшого і дрібнішого конкурента.

Способи атаки на лідера:

а) прямий відкритий удар по лідеру – сила на силу, удар не по слабких, а по сильних сторонах. Перемагає той, у кого потужніші ресурси або сильніші переваги;

б) флангова атака – удар по слабких сторонах лідера. Це або регіон, де лідер не має сильних позицій, або потреба, яку не покриває продукт лідера;

в) атака в усіх напрямках – і по сильних, і по слабких позиціях лідера. Це може зробити лише дуже сильне підприємство оскільки ця стратегія передбачає просування на всі ринки лідера і на всю його продукцію;

г) обхідна атака – підприємство не нападає на лідера безпосередньо, а створює новий ринок, на який виманює лідера і маючи там перевагу, перемагає його. Поширений приклад – створення продукту, що відкриває нову географію ринків або впровадження цілком нової технології;

д) партизанська боротьба, яку проводять невеликі підприємства, яким не під силу інші способи боротьби з лідером. Суть: підприємство вибирає слабкі ринки лідера і атакує досить швидко, щоб отримати

перевагу. Мета – застати лідера зненацька, зібрати „здобич» і вийти з атаки без втрат.

– *стратегія послідовника* – це така стратегія конкурентної поведінки, коли підприємство не намагається атакувати лідера, однак жорстко охороняє свою частку ринку. Воно намагається утримати своїх клієнтів, хоча не відмовляється зайняти частку новоствореного ринку. Така стратегія уникає інтенсивної і дорогої конкурентної боротьби, зосереджується на прибутку і тому є досить високоприбутковою.

– *стратегія конкуренції підприємства*, що знає своє місце на ринку. Здійснюється шляхом концентрації на пошуку і захопленні тих місць на ринку, що не викликають інтересу чи тимчасово не зайняті більш сильними конкурентами. Щоб успішно вести бізнес у таких нішах підприємство повинно мати дуже строгу спеціалізацію, розвиватись у межах допустимих темпів, мати сильного керівника.

Здійснюючи документування розроблених на підприємстві стратегій (розробку стратегічного плану, а також програм, проектів і бюджетів їх реалізації), ще раз проводять декомпонування стратегії підприємства, особливо за рівнями управління, з метою остаточно переконатись, що складові стратегії підприємства дорівнюють її параметрам, що сума цілей і функцій по їх забезпеченню всіх рівнів управління відповідають загальним стратегічним цілям підприємства його корпоративній стратегії.

*Декомпозиція стратегії підприємства повинна тривати доти, доки стратегічні завдання на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати, як уже зазначалося, двом ознакам:*

1) Виконання кожного із стратегічних завдань можна доручити окремому стратегічному підрозділу.

2) Міру виконання кожного стратегічного завдання можна визначити за допомогою певного показника.

Цього, зокрема, досягають і шляхом розробки програм та проектів реалізації стратегічного плану. Виникає проблема управління проектами, реалізації стратегічного плану підприємства в цілому.

## **Питання до самоконтролю за Темою 12**

1. Розкрийте необхідність і суть декомпонування стратегій підприємства.

2. Охарактеризуйте можливі стратегії підприємства за позицією в конкурентному середовищі.

3. Які основні завдання організації виконання стратегічного плану, організації поточної і стратегічної діяльності, розробки проектів і програм?

4. В чому суть поняття «стратегічні зміни» і як організувати їх проведення на підприємстві?

5. В чому суть активної і пасивної стратегії підприємства на ринку?

## ЛІТЕРАТУРА

1. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Київ: ЦУЛ, 2013. 396 с.
2. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ: Лира-К, 2015. 220 с.
3. Горєлов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
4. Деділова Т. В. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства». *Файловий архів ХНАДУ*. URL : <http://files.khadi.kharkov.ua/>
5. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. та ін. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
6. Довбня С. Б. Стратегія підприємства: Навч. посіб. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2015. 71 с. URL : [https://nmetau.edu.ua/file/strategiya\\_pidpriemstva.doc](https://nmetau.edu.ua/file/strategiya_pidpriemstva.doc)
7. Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституціональні механізми його активізації : монографія. Мікловда В. П., Шандор Ф. Ф., Кубіній Н. Ю., Мошак С. М., Шеверя М. Ю., Кубіній В. В. Ужгород, 2014. 420 с.
8. Ковалевська А. В., Родченко В. Б., Леонт'єва Ю. Ю. Стратегія підприємства: навч. посібник у тестах. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2013. 282 с.
9. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Лира-К, 2014. 680 с.
10. Ладонько Л. С., Ганжа М. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №2 (2). С. 109-114.
11. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. URL: [http://galsite.at.ua/file/tn/saenko\\_strateg\\_pidpr.pdf](http://galsite.at.ua/file/tn/saenko_strateg_pidpr.pdf)
12. Складові стратегічного потенціалу. URL : [http://pidruchniki.com/89747/menedzhment/skladovi\\_strategichnogo\\_potentsialu](http://pidruchniki.com/89747/menedzhment/skladovi_strategichnogo_potentsialu)
13. Стратегія підприємства. Практикум. Збірник кейсів / [Є. В. Прохорова, Н. М. Гаращенко, М. І. Дяченко та ін.]. Київ: КНЕУ, 2014. 288 с.



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

15. Стратегія підприємства: навч. посіб. / Т. Б. Хлевицька, М. С. Защук, О. В. Сергєєва [та ін.]; за ред. Т. Б. Хлевицької. Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. 455 с.

16. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. ВНЗ / [Могилко В. О., Дмитрієв І. А., Сагайдак-Нікітюк Р. В., Шевченко І. Ю., Яценко О. А.]. Харків: ХНАДУ, 2016. 252 с.

17. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. URL : [http://www.nua.kharkov.ua/eng/images/stories/Kafedri/Kaf\\_Ekonomiki\\_Predpriyatiya/metod\\_obespechenie/Strokovich/Strategiy\\_predoriyiy\\_Metodichca.pdf](http://www.nua.kharkov.ua/eng/images/stories/Kafedri/Kaf_Ekonomiki_Predpriyatiya/metod_obespechenie/Strokovich/Strategiy_predoriyiy_Metodichca.pdf)

18. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

19. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2014. 699 с.

20. Юшкевич О. О. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства». Галузь знань: 05 Соціальні і поведінкові науки, спеціальність 051 Економіка (Спеціалізація "Економіка підприємства"), Галузь знань: 07 Управління та адміністрування, спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність Освітньо-кваліфікаційний рівень «Бакалавр». URL : [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/11048/mod\\_resource/content/2/КОНСПЕКТ%20ЛЕКЦІЙ.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/11048/mod_resource/content/2/КОНСПЕКТ%20ЛЕКЦІЙ.pdf)

## ДЛЯ ПОТАТОК

## ДЛЯ ПОТАТОК

Навчальне видання

**Конспект лекцій з дисципліни  
«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»  
для здобувачів спеціальності 051 «Економіка»,  
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
усіх форм навчання**

Укладачі: Деділова Тетяна Вікторівна  
Токар Інна Іванівна

Відповідальний за випуск: д.е.н., проф. Дмитрієва О.І.

Підп. до друк.  
Друк офсетний  
Тираж екз.  
Зак. №

Формат 60×80  
Ум. др. л.

1/16 Бум. Тип №  
Нав - вид. л.  
Ціна договірна

---

ХНАДУ, ГСП, Харків, вул. Ярослава Мудрого, 25

---

Підготовлено у Харківському національному автомобільно-дорожньому університеті