

СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття, призначення і зміст стратегій бізнесу підприємства, специфіка та порядок їх формування

Після визначення місії підприємства та його стратегічних цілей, за загальними (концептуальними) характеристиками яких виділяються сегменти безпосереднього зовнішнього оточення (тобто так звані СЗГ) підприємства, після подальшого аналізу цих СЗГ (сегментів безпосереднього зовнішнього середовища) підприємства, з врахуванням впливу факторів макрооточення на підприємство в даних СЗГ, і аналізу внутрішнього середовища (стратегічного потенціалу) підприємства щодо обраних СЗГ, приступають до визначення **стратегічних альтернатив**, які можна застосовувати підприємству в цих (чи щодо цих) СЗГ, - так званих бізнес-стратегій {синоніми - стратегій бізнесу, продуктово-товарних стратегій підприємства). Отже, стратегія бізнесу - це так би мовити стратегія бізнес-одиниці чи виду діяльності підприємства або стратегія підприємства щодо його окремої СЗГ.

Слід підкреслити, що вибір стратегій для розвитку кожного бізнесу підприємства

є основою стратегічного менеджменту.

Розглядаючи питання стратегій бізнесу підприємства, необхідно нагадати, що на вузькопрофільному (однобізнесовому) підприємстві його ділова (бізнес-) стратегія, як самостійної бізнес-одиниці (яку називають ще стратегічним господарським центром чи стратегічним центром бізнесу, який у даному випадку вважається абсолютно незалежним, повністю автономним), є водночас загальною (корпоративною) стратегією. Для мультибізнесових підприємств розробляються бізнес-стратегії кожної його бізнес-одиниці (у цьому випадку як стратегії квазіавтономних господарських підрозділів, що також вважаються СГЦ, але в межах, в організаційно-економічній структурі такого багатопрофільного підприємства) чи щодо окремої СЗГ, які покликані забезпечити реалізацію загальної стратегії такого підприємства в напрямку (у сфері) його окремого бізнесу (тому що сформульовані підприємством завдання та розроблена загальна стратегія є цілями, які повинні бути досягнуті на рівні його окремих СГЦ, тобто бізнес-одиниць чи щодо його окремих СЗГ). Таким чином бізнес-стратегію розробляють на основі загальної. Відтак для бізнес-одиниць (СГЦ) напрям розвитку вважається практично заданим.

Отже,

ділова (бізнес-) стратегія визначає шляхи досягнення підприємством бажаного результату (стабілізації (обмеженого зростання), зростання, скорочення) в конкретному бізнесі чи секторі бізнесу, в конкретному продуктово-ринковому сегменті.

Фактично, *бізнес-стратегія* (синоніми - ділова стратегія, стратегія бізнесу) - це план управління окремою сферою бізнес-діяльності фірми, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Вона (бізнес-стратегія) визначає як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції в конкретному бізнесі, в конкретно визначеній СЗГ підприємства.

Як уже відмічалось, розробляється бізнес-стратегія для окремих ділових одиниць -самостійних однобізнесових господарських організацій або квазіавтономних складових великого підприємства. Причому ***підходи до формування стратегії окремої бізнес-одиниці не відрізняються від формування загальної стратегії підприємства.*** Специфіка стратегії для окремої бізнес-одиниці полягає в підпорядкованості основних елементів цієї стратегії провідним стратегічним напрямкам підприємства в цілому та в особливому акценті на розробку *конкурентної її функціональних стратегій бізнес-одиниць.* Отже алгоритм розробки бізнес-стратегії наступний:

- > на основі цілей та сформульованої загальної стратегії корпорації (для мультибізнесової компанії) визначаються і формулюються місія і цілі стратегічних бізнес-одиниць {синоніми-самостійного підрозділу, стратегічного господарського центру, окремого виду діяльності, підрозділу бізнесу підприємства);
- > проводиться аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей СГЦ (бізнес-одиниць, стратегічних господарських підрозділів) підприємства (а у випадку однобізнесового підприємства, поняття бізнес-одиниця, СГЦ, СГП, підприємство і його бізнес є тотожними);
- > здійснюється узагальнююча оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-одиниць підприємства, уточнюють їх (за ними) стратегічні цілі та визначають чи уточнюють можливі (альтернативні) способи їх досягнення, тобто відбувається перегляд *стратегічних альтернатив*, які можна реалізовувати щодо певного бізнесу підприємства (СГЦ, бізнес-одиниці, виду діяльності);
- > наступний крок - вибір стратегії СГЦ (стратегії бізнес-одиниці, стратегії бізнесу чи бізнес-стратегії) підприємства, тобто прийняття конкретних рішень щодо того як розвивати даний бізнес підприємства в цілому та його окремі сектори (напрями) і продукти (конкретні види товарів, послуг чи робіт), яке місце займати на ринку, як протидіяти конкурентам тощо;
- > і, нарешті, - сформована на бізнес-рівні стратегія (стратегія окремих самостійних господарських підрозділів, бізнес-стратегія) виступає метою і. відтак, забезпечується, а отже, і закінчується розробкою функціональних стратегій (з маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу, досліджень та розробок тощо).

Отже,

як бачимо, *стратегія бізнесу підприємства* - це лінія альтернативної поведінки підприємства, яка приведе (повинна привести) до довготривалого успіху конкретного бізнесу підприємства, до успіху підприємства в його конкретному бізнесі, успіху в його конкретній СЗГ, успіху його конкретного СГЦ і, таким чином, усіх бізнес-процесів підприємства в цілому (що є тотожним у випадку однобізнесового підприємства).

Типи стратегій бізнесу підприємства та їх характеристика

Нагадаємо, що при виборі (виробленні, формулюванні) загальної стратегії фірми необхідно дати відповідь на такі запитання:

- Який бізнес зберігати?
- Який бізнес розвивати?
- Який бізнес ліквідувати?
- В який бізнес перейти?
- І як це зробити?

Отже, загальна стратегія фірми за змістом повинна визначатись за такими проблемами (тобто повинна вирішити такі проблеми):

що фірма повинна робити і чого не повинна робити;

що більш важливе, а що менш важливе у здійснюваній фірмою господарській діяльності.

Для цього, як уже було відмічено, необхідно провести **стратегічне позиціонування фірми**, тобто **визначити (виділити) стратегічні зони господарювання (СЗГ)**, в яких вона буде діяти як окремий суб'єкт бізнесу, як бізнес-одиниця чи так званий стратегічний господарський центр (СГЦ)*, та **вияснити стратегічні позиції фірми** в обраних СЗГ за окресленою системою параметрів.

Після цього по кожній СЗГ, в якій буде діяти фірма, як окремий суб'єкт бізнесу - як, або через, так званий стратегічний господарський центр (СГЦ), слід обрати **відповідний тип бізнес-стратегії**, яку вона буде реалізовувати в даних (обраних) СЗГ (сферах бізнесу) для забезпечення успіху у досягненні підприємством потрібного рівня конкуренто-спроможності в довготривалому періоді.

Отже,

розроблення бізнес-стратегії фактично полягає в уточненні конкурентної позиції і виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку фірми по окремим видам її діяльності
(бізнесам, СЗГ).

В основі класифікації стратегій бізнесу підприємства лежать наступні класифікаційні ознаки:

—► *тип конкурентної переваги або спосіб забезпечення конкурентної пере-*

ваги, закладений в стратегію розвитку окремого бізнесу;

—► рівень глобалізації чи диференціації (в межах) конкретного бізнесу;

—► конкурентна позиція в конкретному бізнесі;

—► напрямок розвитку окремого бізнесу підприємства.

За типом конкурентної переваги, тобто за способом забезпечення конкурентної переваги підприємства в бізнесі, провідний спеціаліст в галузі стратегічного управління, М. Портер, вважає, що можна виділити **три напрямки формування і відтак три типи конкурентної бізнес-стратегії** (див. рис. 6.1).

Перший тип бізнес-стратегії пов'язаний з досягненням лідерства у питанні мінімізації витрат виробництва продукції. Він отримав найбільшу популярність в 70-х роках ХХ ст. В його основі лежить теорія накопиченого досвіду.**

Суть цієї стратегічної альтернативи (СА) забезпечення конкурентоспроможності бізнесу полягає в досягненні більш низьких рівнів витрат на виготовлення продукції, яка широко та усюди представлена на ринку (тобто продукції масового виробництва), порівняно з конкурентами без погіршення якості цієї продукції. Це дає можливість фірмі ефективно конкурувати на ринку, так як вона має можливість пропонувати продукти за низькими цінами. Підтримка низьких витрат порівняно з конкурентами приносить фірмі прибуток, розмір якого вищий середньогалузевого. І при низькому рівні витрат фірма буде отримувати прибутки навіть в ситуації, коли конкуренти в результаті суперництва втратять свої прибутки. І, як показує досвід, переважно підприємства, які мають найвищі обсяги виробництва в галузі, характеризуються одночасно найнижчими виробничими витратами.

Що дає фірмі реалізація цієї конкурентної стратегії бізнесу?

Низький рівень витрат **забезпечує фірмі** (так званий захист від 5-ти сил, які діють з боку конкурентів):

> **захист від негативного впливу потужних постачальників, так як забезпечує їй** більш високу еластичність при підвищенні витрат на комплектацію;

> **захист від негативного впливу потужних гуртових покупців, які використовують** свою силу для зниження цін на продукцію серед конкурентів-продавців до прийнятого **рівня;**

> **сприятливі умови відносно конкурентів щодо використання продуктив-замінників;**

* Концепцію СЗГ і СГЦ (організаційно оформлених найменших виробничо-управлінських одиниць (відділення, завод, продуктова лінія, "центр прибутків", "центр інвестицій", "центр реалізації" тощо), для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій і розробити самостійну бізнес-стратегію, стратегію щодо СЗГ, та власний стратегічний набір певного типу) розробили менеджери компанії "Дженерал Електрик" для аналізу та оцінки діяльності великої, багатопрофільної організації.

** Теорія сприятливих наслідків (ефектів) накопиченого досвіду говорить, що питомі затрати на одиницю продукції зменшуються на постійний відсоток, як правило, коли накопичена (кумулятивна) вартість виробленої продукції подвоюється.

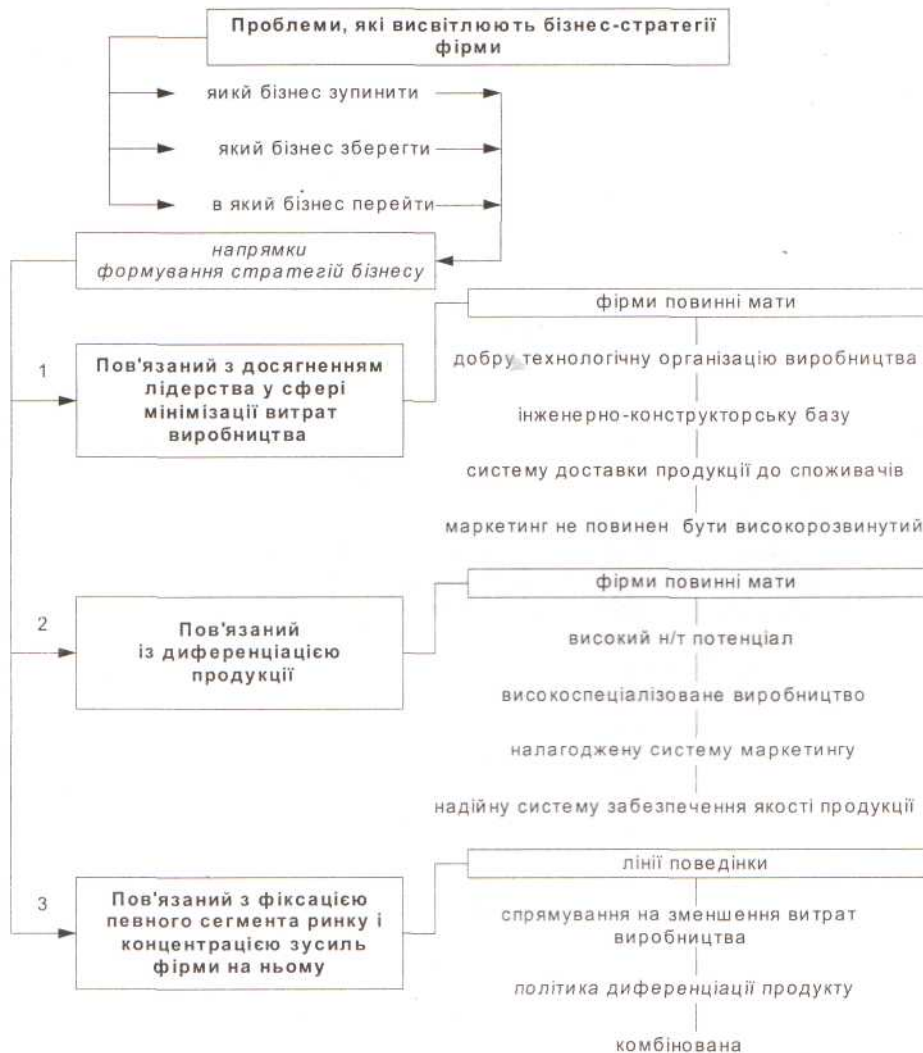


Рис. 6.1. Проблеми, напрямки та умови формування стратегій бізнесу фірми

- > **прибутки**, навіть у випадку, коли фірми-конкуренти їх втратять в результаті суперництва;
- > **можливість інвестувати отриманий прибуток в нове обладнання і технологічне переоснащення**, що дасть їй (фірмі) можливість і надалі утримувати позицію цінового лідера.

Ця стратегія (передбачає) вимагає (фактори застосування цієї стратегії):

- > поряд з постійним зниженням витрат і збільшенням обсягів виробництва порівняно **високої частки на ринку**;
- > **постійне вдосконалення технології виробництва виробів**;
- > **розширення асортименту продукції (з метою розподілу витрат на більшу кількість виробів) і збільшення їх кількості до продажу**.

Отже, можна зробити **висновок**, що для реалізації даного типу стратегії бізнесу важливим є:

- 1 збільшення масштабів виробництва;**
- 2 ефект накопиченого досвіду;**
- 3 розподіл витрат між різними видами діяльності (а на бізнес-рівні - між: секторами конкретного бізнесу) фірми.**

Ця стратегія розповсюджується в основному на товари масового виробництва (широкого вжитку) і лише деякою мірою придатна для малих і середніх підприємств.

Хоча в багатьох сферах діяльності (наприклад, виробництво предметів розкоші, озброєнь) великий масштаб виробництва і низький рівень витрат не є факторами, що забезпечують успіх. А в малому бізнесі, у свою чергу, існує багато способів зниження витрат, завдяки чому і малі фірми можуть випускати (і випускають) продукцію з конкурентним рівнем витрат.

Другий тип конкурентної бізнес-стратегії пов'язаний з широкою диференціацією виробу.

Суть цієї стратегії бізнесу полягає в такій диференціації продукту (у такому наданні йому відмінних рис), яка б визначала його виключний характер і оригінальність. **Стратегію диференціації (відмінності)** називають ще стратегією лідерства в галузі якості.

Конкурентна перевага, згідно з цією СА забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, досягається фірмою не за рахунок низьких витрат і цін, а за допомогою своєї відмінної, специфічної характеристики (продукції), яка буде розпізнана споживачами і **зацікавить їх. Таким чином, конкурентна перевага досягається за рахунок якості, рівня послуг, зовнішнього вигляду, умов і простоти використання продукту або способу його розповсюдження** (а не за рахунок зниження витрат на продукцію, яка широко і усюди представлена на ринку (тобто продукцію масового виробництва)).

Вплив стратегії диференціації (відмінних рис продукту) на конкурентне становище фірми в конкретному бізнесі може бути наступним:

- ◆ *Стратегія диференціації захищає бізнес фірми від конкуренції завдяки лояльності клієнтів певному "бренду" і, відтак, більш низькій чутливості клієнтів до різниці у ціні. Лояльність клієнтів і унікальність продуктів являють собою бар'єри входження конкурентів на ринок.*

- ◆ *Стратегія диференціації, забезпечуючи більш високу норму прибутку від бізнесу, дає можливість фірмі протидіяти різноманітним конкурентам, які, не володіючи (до певної міри) оригінальними і унікальними продуктами, більш чутливі до цін.*

- ◆ *Водночас диференціація обмежує можливість отримання більшої частки для бізнесу фірми на ринку, так як вона вимагає, здебільшого, відмови від масового продажу виробів.*

- ◆ *Стратегія диференціації дозволяє зайняти більш високе цінове становище стосовно конкурентів.*

Цю стратегію можуть з успіхом застосовувати не тільки великі, але й малі і середні фірми. А по мірі зростання добробуту суспільства, для підвищення конкуренто - спроможності фірм і завоювання ними конкурентних переваг, вирішальну роль будуть відігравати унікальність та оригінальність їх продукції, а не тільки низька ціна.

Корисною диференціація є поки конкурентами не створено аналогічний продукт.

Загалом виділяють 4 головних види бізнес-стратегій диференціації (див. рис. 6.2):

Цінність і ціна зростають вище стандартної пропозиції Цінність і ціна падають нижче стандартної пропозиції	Весь ринок зауважує і оцінює унікальність пропозиції	Стратегія вдосконалення	Певний сегмент ринку зауважує і оцінює унікальність пропозиції	Стратегія спеціалізації	Позитивна відмінність пропозиції
	Сегментація викликається пропозицією	Стратегія здешевлення	Вже існуюча сегментація викликає пропозицію	Стратегія звуження	Від'ємна відмінність пропозиції

Рис. 6.2. Типологія бізнес-стратегій диференціації

> *Стратегія вдосконалення* стосується ситуації, коли удосконалений продукт фірми стає зауваженим і позитивно оцінений усім ринком або значною його частиною (наприклад, марки автомобілів "Мерседес", БМВ, "Ауді").

> *Стратегія спеціалізації* полягає в тому, що пропонуються вироби підвищеної якості для певного сегменту ринку по відносно високим цінам.

> *Стратегія здешевлення* характеризується тим, що на усьому ринку пропонують продукти більш низької цінності (якості), але за значно нижчою ціною.

> *Стратегія звуження* полягає в тому, що для певних груп споживачів пропонуються продукти, які характеризуються заниженими параметрами, але які мають значно нижчі ціни. Це не означає зниження цінності (якості) вказаних продуктів, але, відмовившись від оснащення їх надлишковими для даної групи споживачів елементами, можна значно знизити витрати, а також ціни цих продуктів.

Фактори (умови) застосування стратегії диференціації обумовлені тим, що стратегія диференціації створює шанси на досягнення вигоди і переваг тільки у випадку, коли підприємства володіють здатністю **вирізнити своє становище**, зробити його відмінним від інших і тим самим уникнути безпосереднього суперництва в сфері затрат і цін. Це стосується у першу чергу товарів і послуг класу розкоші, які чутливі до змін моди.

А конкретно, **бізнес-стратегія диференціації** в конкретному бізнесі **можіть ефективно реалізовуватись** (регулюватися і управлятися) **лише за умов** (умови для реалізації стратегії диференціації в певному бізнесі):

> високої якості продукції;

> коли споживачі згодні на більш високі ціни (так як затрати на диференціацію продукту є порівняно високі);

> коли потреби покупців (споживачів) повною мірою не задовольняються тими стандартними продуктами, що є на ринку;

- > існування різних можливостей диференціювання продукту (надання йому відмінних рис);
- > інноваційного характеру диференціації, завдяки чому сприятливі наслідки диференціації не можна легко відтворити шляхом наслідування іншими фірмами, які діють в даній галузі бізнесу (або на сегменті ринку); > лояльності і прихильності споживачів до продукції фірми; > випуск товарів "під фірму" піратськими фірмами (розглядається як загроза).

Третій тип конкурентної бізнес-стратегії пов'язаний з фіксацією певного сегменту ринку конкретного (певного) бізнесу і концентрацією зусиль фірми на цьому сегменті. Суть стратегії концентрації (фокусування) полягає у задоволенні попиту певного кола споживачів за рахунок концентрації (фокусування) зусиль (уваги) на обраному сегменті ринку після того, як попередньо будуть з'ясовані усі ринкові ніші (тобто виявлені усі існуючі на ринку ніші). Фірма, яка ефективно використовує цю стратегію в бізнесі, може отримувати прибуток вище середнього по галузі. При побудові власної ринкової ніші в певному бізнесі головне значення мають якість виробів або послуг, а також спосіб їх розподілу і обслуговування.

Слід також відмітити, що дана стратегія може набувати різних форм і стосуватися фокусування уваги на будь-якому секторі ринку бізнесу: конкретних сегменті ринку, товарній номенклатурі, групі покупців-клієнтів чи географічному регіоні. Отже, стратегія фокусування фактично є стратегією спеціалізації бізнесу (а точніше - в межах бізнесу) за різними ознаками: за визначеним видом продукції чи послуг, за технологією, за типом клієнтів-покупців, за географічним регіоном тощо. Її мета - забезпечити найкраще обслуговування конкретної цільової групи ринку певного бізнесу і досягнення конкурентних переваг у вузькому секторі ринку бізнесу за рахунок ефекту мінімізації витрат і/або диференціації.

Концентрація уваги на обраному сегменті ринку є менш вартісним підходом до забезпечення конкурентної переваги фірми в фрагментарних галузях бізнесу, і тому ця стратегія придатна для малих і середніх фірм, які мають обмежені фінансові ресурси і гірші конкурентні позиції.

Стратегія концентрації поєднує в собі переваги і недоліки 2-х попередніх стратегій.

До речі, вдаль впровадження підприємством стратегії фокусування можна трактувати як факт створення підприємством для свого бізнесу власної ринкової ніші.

Умови застосування стратегії фокусування (концентрації). При застосуванні стратегії концентрації (фокусування) підприємство повинно вибрати таку СЗГ, себто галузь діяльності (тут, в контексті окремого бізнесу - сектор бізнесу), яка (який) характеризується поєднанням факторів конкурентного успіху, опираючись на особливі, специфічні знання, вміння і досвід, накопичений даною фірмою. Тобто стратегія концентрації опирається на ту передумову, що фірма може доброякісно і ефективно обслуговувати своїм бізнесом строго окреслений, вузький сегмент ринку. І, у результаті використання даної стратегії бізнесу, фірма або досягає диференціації, яка її вирізняє завдяки кращому задоволенню потреб вибраного сегмента ринку, або знижує

розмір затрат, або одночасно перше і друге.

Загальну характеристику стратегій бізнесу, що відповідають цим традиційним напрямам, тобто сформованих за цими традиційними підходами отримання конкурентної переваги, наведено у таблиці 6.1.

До речі фірми, які не зуміли обрати конкретну **конкурентну стратегію** бізнесу за вказаними напрямами (лідерства у витратах, диференціації, концентрації), займають незначну частку на ринку, відчувають нестачу коштів і їхня продукція (їх бізнес) має низьку рентабельність.

Очевидно, що в сучасних умовах високої насиченості ринків питання вибору ефективної конкурентної стратегії заслуговує особливої уваги.

Відтак зазначимо, що сьогодні окрім традиційних (класифікованих за М. Портером та за А. А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом) конкурентних стратегічних альтернатив (альтернативних варіантів конкурентної стратегії) для досягнення успіху в бізнесі в якості альтернативи стратегії конкурентоспроможності пропонується *стратегія формування нового ринку для нового продукту*. * В сучасних умовах високої насиченості ринків та загострення конкуренції в глобалізованій економіці ставка повинна робитися не на загострення конкуренції, а на її уникнення і таким чином отримання абсолютної конкурентної переваги на ринку за рахунок *створення нової інноваційної цінності*.

Зупинимось на причинах виникнення та необхідності запровадження цієї стратегічної альтернативи конкурентних стратегій детальніше. Так бізнес-середовище, яке генерувало в минулому сторіччі основну частину стратегічних підходів до менеджменту підприємства неухильно зникає. Світ розвивається надзвичайно швидко. Завдяки новим технологіям зростає продуктивність виробництва, що призводить до небувалих обсягів виробництва і пропозиції продуктів та послуг. В результаті в деяких галузях пропозиція перевищує попит. А таке явище економічного життя як *глобалізація* в умовах інформаційного суспільства (стирання границь між країнами, миттєве розповсюдження інформації про продукти і ціни по всьому світу, зникнення монопольних областей бізнесу тощо) ще більше поглиблює та загострює цю ситуацію: зростає пропозиція, і при цьому, кількість учасників на багатьох розвинутих ринках скорочується, тобто загострюється конкуренція. Багато товарних марок ("брендів") стають схожими між собою тому люди частіше здебільшого зупиняють звій вибір на ціні тощо. Отже в переповнених індустріях диференціювати продукт (його товарну марку) стає дедалі важче. Таким чином, *перспективи на переважній більшості існуючих ринків постійно зменшуються*. В таких умовах виникає потреба в застосуванні (дотриманні) нової моделі стратегії, логіка якої б відрізнялася від традиційних моделей, які зосереджують свою увагу на боротьбі в існуючому ринковому просторі: замість того щоб відвойовувати частку ринку в конкурентів спрямувати зусилля на створення нового ринку або індустрії. Це так звана *стратегія інноваційної цінності*. Класичним прикладом успішного втілення такої стратегії в XIX сторіччі було створення масової автомобільної індустрії Генрі Форда в США. А більш сучасним прикладом застосування даної стратегії бізнесу є такі загально доступні продукти, без яких не можливо уявити сучасного життя, як Інтернет, телевізори, мобільні телефони. DVD рекодері, РС, ноутбуки, мінівени тощо. А в найближчій перспективі появ-

ляться нові товари та послуги, тобто нові індустрії та ринки.

Таблиця 6.1.

Характеристика конкурентних стратегій бізнесу за Томпсоном-Стріклендом

Стратегія	Пов'язана із досягненням лідерства у сфері мінімізації витрат виробництва	Пов'язана із диференціацією продукції	Пов'язана з фіксацією певного сегмента ринку і орієнтацією на низькі витрати або диференціацію	Пов'язана з оптимізацією витрат
<i>Характеристика</i>				
<i>Стратегічна мета</i>	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Вузька ринкова ніша, в якій потреби істотно відрізняються від потреб ринку в цілому	Досягнення найкращих вартостей і цін щодо інших виробників продукції з порівняною якістю й особливостями.
<i>Фактори конкурентної переваги</i>	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати покупцям такий товар, який відрізняється від товару конкурентів	Більш низькі витрати у ніші, яка обслуговується, або здатність запропонувати покупцям щось особливе, що відповідає їхнім вимогам і смаку	Споживач, що розуміється на цінностях Пропонування покупцям більшої цінності
<i>Асортиментний набір</i>	Якісний базовий продукт без надлишків (задовільна якість та обмежений вибір)	Широкий вибір товарів, наголошування на можливості вибору з різними характеристиками	Задоволення особливих потреб сегмента	Характеристики товару - від непоганих до найвищих, від стандартних до оригінальних
<i>Виробництво</i>	Постійний пошук способів зниження витрат без втрат в якості та погіршення основних характеристик товару	Знаходження способів створення цінностей для покупців, намагання створення товару найвищої якості	Виробництво товару, який відповідає даній ніші	Досягнення особливих якостей та характеристик за низьких витрат
<i>Маркетинг</i>	Виокремлення тих характеристик товару, що ведуть до зниження витрат	Створення таких якостей товару, за які споживач охоче платитиме	Узгодження сфокусованих на сегменті унікальних можливостей із задоволенням специфічних вимог споживача	Пропонування товарів, аналогічних товарам конкурентів, за нижчою ціною
<i>Підтримка стратегії</i>	Нормальні ціни/висока цінність	Установлення вищої ціни, яка покриває додаткові витрати на диференціацію. Створення оптимального набору характеристик товару, за які згодні платити споживачі. Концентрація на кількох ключових відмінних рисах, посилення їх та створення високої репутації товару	Підтримка вищого, ніж у конкурентів, рівня обслуговування ніші; завдання – не погіршувати іміджу компанії та не розпоршувати зусиль, освоюючи інші сегменти чи додаючи нові продукти для розширення присутності на ринку	Індивідуальне управління зниженням витрат та підвищенням якості продукту (послуги) одночасно

А підприємства, які успішно застосують та реалізують стратегію інноваційної цінності (дотримуються логіки цієї стратегії) матимуть можливість на протязі тривалого періоду часу (що і є ознакою стратегічних рішень) працювати на ринку без конкурентів і отримувати великі прибутки. До речі, раніше, зазвичай, менеджментом компаній даний тип стратегії реалізувався несвідомо. Але сьогодні підприємствам вийти із традиційного ринку не вдасться (фактично це є неможливим до реалізації завданням), якщо намагатися застосовувати дану бізнес-модель механічно.

У чому ж полягає суть моделі стратегії інноваційної цінності, та у чому її відмінність від традиційних базових моделей стратегічної поведінки, визначених М.Портером, які зазвичай застосовують в своєму бізнесі більшість українських підприємств?

В традиційному бізнесі (існуючій індустрії) межі галузі визначені та узгоджені, правила конкуренції відомі: підприємства намагаються отримати перевагу над конкурентами або за рахунок мінімізації витрат, або диференціації продукту який продається на всьому ринку чи на окремому його (сфокусованому) сегменті і таким чином перетягнути на себе більшу частину попиту. Але у міру того як на ринку стає все тісніше, можливостей для зростання і отримання прибутків підприємствами стає все менше. У той же час нові чи незадіяні ділянки ринку, які вимагають творчого підходу до їх розвитку (формування), дають можливість зростати і приносити прибутки. В такій ситуації і виникає стратегічна альтернатива умінню обігнати своїх конкурентів за рахунок мінімізації витрат або диференціації уміння (здатності) створення нового попиту. Тобто виникає стратегічна альтернатива створення попиту альтернативі відвоюванню попиту, чим і створюються можливості для швидкого та прибуткового зростання підприємства. Логіка такої стратегічної альтернативи відрізняється від традиційних (класифікованих за М. Портером) моделей, націлених на боротьбу в існуючому ринковому просторі, і полягає у *інновації цінності*. При цьому, слід мати на увазі, що більшість нових індустрій (нових продуктів для нових ринків, інноваційних цінностей) виникає в середині існуючих галузей, шляхом розширення існуючих галузевих меж, але деякі нові індустрії (нові продукти для нових ринків) створюються за межами запропонованих границь галузі.

Суть стратегії інновації цінності полягає в тому, що замість того щоб зосереджувати зусилля на боротьбі з конкурентами, слід зробити конкуренцію непотрібною, здійснивши стрибок у цінності для покупця-споживача і для підприємства і тим самим створити новий, не охоплений конкурентами ринок (ринковий простір).

Стратегія інноваційної цінності, передбачає що однакова увага приділяється як цінності, так і інновації. Традиційно, за М. Портером, вважається, що підприємство може або створити більшу цінність для споживачів за рахунок високих витрат (стратегія диференціації), або створити стандартну (масову) цінність, але при низьких витратах. В цьому випадку стратегія розглядається як вибір між диференціацією та низькими витратами. А підприємства, які обирають стратегію інноваційної цінності, визначають завдання одночасно досягнути і диференціації, і зниження витрат.

Отже, традиційна стратегічна логіка примушує менеджмент підприємства шу-

кати кращі ніж у конкурентів вирішення проблем в межах своєї галузі. А стратегія інноваційної цінності передбачує відмову від застарілої ідеї орієнтуватися на конкурентів в традиційному ринковому просторі і від вибору між диференціацією й низькими витратами та переорієнтацію з існуючих конкурентів та клієнтів на альтернативні варіанти і не клієнтів, на переформулювання основної проблеми, на якій сконцентрована увага учасників конкуренції в даній галузі, і реконструювати елементи цінності для споживача-покупця, який знаходиться за межами даної галузі (не клієнта).

Слід мати на увазі, що окремо цінність без інновації, зазвичай, веде до зростання цінності, але не дозволяє виділитися серед конкурентів. Інновації без цінності призводять лише до захоплення новими технологіями, ринкового першопрохідництва, футуристичної спрямованості бізнесу тощо, що виходить за межі споживацьких інтересів і потреб, а відтак не знаходить реалізації. А інновація цінності досягається лише тоді, коли підприємства співвідносять інновацію з такими аспектами цінності як практичність, ціна, витрати. І якщо поєднати інновацію з цінністю таким чином не вдається, то результатами інноваторів технологій та ринкових піонерів у своєму бізнесі успішно користуються інші компанії для отримання конкурентних переваг.

Отже, інноваційна цінність досягається лише тоді, коли уся система діяльності підприємства охоплює всю систему діяльності підприємства. Наприклад, інновацію виробництва можна реалізувати на підсистемному рівні, не зачіпаючи загальну стратегію підприємства. Але така інновація може лиш зменшити витрати, не змінюючи при цьому цінності (корисності) продукту. Хоча інновації такого типу можуть сприяти зміцненню або покращенню ринкових позицій підприємства, але такий підсистемний підхід не здатен створити інноваційної цінності для нового ринкового простору. Інноваційні цінності - це не технологічні інновації, хоча передові технології задіяні в їх створенні. Тобто вони не є їх відмінною рисою так як інноваційні цінності можуть створюватися діючими підприємствами в межах свого основного бізнесу, в межах існуючих галузей. Наприклад, в автомобільній індустрії (галузі) Крайслер і GM - мінівени, в електронній індустрії IBM - електронні комп'ютери тощо. При цьому, як показує досвід багатьох західних компаній, ключовим засобом для створення нового ринкового простору є не великі бюджети на наукові розробки, а правильні стратегічні рішення та дії.

У, Чан Кім та Рене Моборн у своїй науковій праці "Стратегія голубого океана" виділяють шість принципів, якими може скористатися будь-яка компанія для того, щоб вийти за межі існуючого попиту та змінити межі галузі та ринку, тобто створити інноваційну цінність.

> *Перший принцип* полягає у тому, щоб розглядати в якості конкурентів не тільки представників своєї галузі, але і компанії, які працюють в альтернативних галузях.

> *Другий принцип* полягає в тому, щоб досліджуючи основні стратегії компанії в середині галузі (зазвичай альтернативи - низькі ціни або висока якість) відмовитися від цієї альтернативи і з'ясувати, які ще фактори, поза ціною і якістю, впливають на вибір клієнтів та вибрати їх в якості ключових для формування сво-

єї бізнес-стратегії в галузі.

> *Третій принцип* полягає у тому, щоб правильно визначити основну (ключову) ланку покупців-споживачів продукту бізнесу компанії, на яких слід орієнтувати свій новий продукт.

> *Четвертий принцип* полягає в тому, щоб визначити і розглянути додаткові продукти та послуги, які матимуть цінність для споживачів-покупців.

> *П'ятий принцип* полягає у тому, щоб проаналізувати функціональну та емоційну привабливість продукту для покупців (так як в одних галузях конкуренти роблять акцент на функціональну корисність, а в других - на почуття покупців) і замінити чи об'єднати їх для досягнення успіху в бізнесі.

> *Шостий принцип* полягає в тому, щоби вдивляючись в майбутнє, побачити можливості для створення нового продукту для нового ринку, створення інноваційної цінності.

Відтак, можна розглядати і шість способів для створення інноваційної цінності, шість шляхів реалізації стратегії інноваційної цінності, тобто стратегії розширення галузі або створення нового ринкового простору.

Таким чином, можна констатувати, що для того щоб реалізувати стратегію створення нового продукту для нового ринку і створити інноваційну цінність, треба знайти відповідь принаймні на такі питання (і відповідно здійснити адекватні їм дії):

- Від дотримання яких стандартів, що вважаються в галузі бізнесу підприємства природною, звичайною нормою (чи явищем) слід відмовитися;

- які стандарти галузі слід знизити? - які стандарти, навпаки, слід підвищити?

- і які нові переваги, що ніколи раніше не враховувалися, слід створити?

Тобто фактично стратегія створення інноваційної цінності це модель вище вказаних дій.

Підсумовуючи, відмітимо, що традиційно вітчизняні підприємства дотримуються традиційних західних стратегій, що зорієнтовані на боротьбу в існуючому ринковому просторі. Такі стратегії спрямовані на перемогу над конкурентами в галузі і на ринку бізнесу підприємства та ґрунтуються на експлуатації (передбачають експлуатацію) існуючого попиту при дотриманні компромісу у стратегічному виборі альтернативи між цінністю-витратами. Побудова усієї системи діяльності підприємства відбувається в залежності від стратегічного вибору, зорієнтованого або на диференціацію, або на низькі витрати. Окрім цього, багато підприємств шукають додаткові можливості сегментації (цей шлях доцільний коли відчувається тиск конкуренції в бізнесі), що сприяє завоюванню цільової конкурентної переваги і збільшенні частки на ринку. Але в сучасних умовах таким чином навряд чи вдасться досягнути довгострокового успіху: сформувати бізнес, який розширяє ринок і створює новий попит. Отже, для досягнення і забезпечення тривалого успіху в сучасних умовах підприємствам доцільно (варто) виходити за рамки існуючого попиту, створивши незайняту ринкову нішу, де можна не остерігатися конкурентів. Цей підхід передбачає відмову від переділу з іншими конкурентами існуючого попиту, який до того ж, здебільшого, поступово зменшується, на користь створення зростаючого попиту і відходу від конкуренції. Такий

принцип лежить в основі сучасної, нетрадиційної моделі стратегії конкуренції - *стратегії створення інноваційної цінності*. Дана модель стратегії спрямована створення вільного від конкуренції ринкового простору і передбачає, таким чином, можливість не боятися конкуренції. Ґрунтується така стратегія на створенні нового попиту і його опануванні при зруйнуванні компромісу у стратегічному виборі альтернативи між цінністю-витратами. Побудова усїєї системи діяльності підприємства в цьому випадку відбувається у відповідності з завданням одночасної диференціації та зниження витрат, що знаходить своє втілення у десегментації, суть якої полягає у тому, що замість того щоб концентрувати увагу на відмінностях між клієнтами, необхідно виявити те спільне, що ціниться більшістю споживачі-покупців, що дозволяє уникнути конкуренції. Надалі, після здійснення такої десегментації, (пов'язаної із створенням інноваційної цінності, що розширяє ринок і створює новий попит, тобто пов'язаної із виходом за межі існуючого попиту), можлива також і більш досконала подальша сегментація бізнесу і ринку. При формуванні і дотриманні цієї стратегії, підприємства повинні вийти за загальноприйняті межі в бізнесу в галузі і розглянути усї можливі альтернативи. Але наразі, вітчизняні підприємства, як правило: розглядають свою галузь крізь призму загальноприйнятих стратегічних груп (по продуктам), беруть за основу однакові цифри і намагаються виділитися у свої стратегічній групі бізнесу; фокусують увагу на одній і тій же групі клієнтів; однаково визначають спектр продуктів та послуг, що пропонуються їх галуззю; імперативно сприймають орієнтацію на функціональну або емоційну привабливість продукту, яка прийнята в галузі.

При цьому, стратегію інноваційної цінності слід вибудовувати в такій послідовності: корисність для споживача - покупець - ціна - витрати - впровадження. А стратегічне планування на основі такої стратегічної моделі повинно зводитися не до підготовки документів, що описують тактичні кроки щодо конкуренції, а на створенні стратегічного курсу-траєкторії, яка показує, в якій мірі галузь і її окремі підприємства задовольняють запити споживачів і загальну картину того, яким чином можна уникнути конкуренції в галузі.

Зарівнем глобалізації чи диференціації окремого бізнесу виділяють стратегії вузької спеціалізації та диверсифікації в межах певного бізнесу.

◆ *Стратегії вузької спеціалізації в окремому бізнесі* (в контексті окремого бізнесу) зазвичай дотримуються невеликі підприємства, які розпочинають свій бізнес в фрагментарній галузі (*наприклад*, ремонт автомобілів, ресторанний бізнес, будівельний бізнес, роздрібна торгівля, медичне обслуговування тощо). Спеціалізація може торкатися одного або декількох аспектів бізнесу. *Наприклад*, продукції чи послуг (*наприклад*, спеціалізація в авторемонтному бізнесі на ремонті двигунів, трансмісії або кузовних роботах тощо), типу технології (*наприклад*, дизельні, карбюраторні або електродвигуни тощо), типу покупців-клієнтів (*наприклад*, фізичні або юридичні особи тощо), географічних регіонів тощо (*аналогічно стратегії фокусування*). Але якщо надія підприємства покладена лише на спеціалізацію в бізнесі, то це ставить підприємство перед загрозою катастрофічного, повного краху у випадку несподіваного руйнування ринку даного продукту: зміна смаків споживачів, виникнення нової технології або продукту-замінника тощо, можуть привести до того, що високоспеціалізоване в

бізнесі підприємство, не дивлячись на його розміри, дуже швидко опиниться перед катастрофою, буде знищене. Тому для підприємств, які дотримуються в бізнесі стратегії вузької спеціалізації необхідно постійно аналізувати і відслідковувати зміни, що відбуваються на ринку і в сфері технології. Доцільність дотримання підприємством виключно даної стратегії зазвичай зникає при перетворенні його у велику компанію.

♦ **Стратегія диверсифікації** (в межах, в контексті) **конкретного бізнесу** передбачає розвиток бізнесу підприємства одночасно в декількох його секторах, галузях чи сферах, на декількох ринках (за продуктом, за технологіями, за типом клієнтів-покупців, за географічним регіоном). Диверсифікація полягає в урізноманітненні традиційного напрямку бізнесу підприємства шляхом здійснення входження підприємства в його (бізнесу) нові сектори, на нові сегменти ринку чи розширення діапазону його (підприємства) діяльності в межах даного бізнесу за іншими ознаками.

Диверсифікація в межах бізнесу може набувати різноманітних форм та спрямувань: продуктово-асортиментної, технологічної, ринкової, регіональної тощо. Її застосовують підприємства, які мають фінансові та технологічні можливості для глобального зростання в межах бізнесу з метою страхування від негативних впливів змін кон'юнктури на якомусь одному ринку даного виду діяльності підприємства. Цей тип стратегії, але вже як альтернативний варіант розвитку бізнесу підприємства, буде більш детально розглянуто в наступному розділі даного посібника.

За конкурентною позицією в бізнесі виділяють наступні стратегії: **лідерства, претенденства на лідерство, наслідування, новачка в галузі бізнесу.**

* **Стратегія лідерства** - це агресивна стратегія, яка передбачає підтримання зайнятої позиції на ринку і зміцнення конкурентних позицій в бізнесі. Для лідерів в бізнесі (галузі) можливі три альтернативні лінії поведінки: 1) стратегії постійного наступу (полягають у безперервному удосконаленні та інноваційному розвитку бізнесу фірми); 2) стратегії захисту і зміцнення позицій (полягають у створенні перешкод для претендентів на отримання конкурентних переваг, а для новачків входження у бізнес); 3) стратегії перетворення претендентів на послідовників (полягають у діях, спрямованих на конкурентів з метою змусити їх змінити свою стратегію в бізнесі з агресивної на пасивну).

* **Стратегія претенденства на лідерство** - це також агресивна стратегія, спрямована на здобуття конкурентних переваг, які відсутні у лідера в бізнесі (галузі): зниження витрат і цін, підвищення якості, покращення обслуговування тощо.

* **Стратегію наслідування (послідовника)** застосовують підприємства, які не є лідерами в бізнесі (галузі) і не претендують на цю позицію, тобто не ставлять за мету виграти у конкурентній боротьбі з лідером. Це пасивна стратегія оборонного типу в межах якої підприємства намагаються лише посісти ті сектори бізнесу, які не належать до сфери

стратегічних інтересів лідера і не мають для них стратегічного значення або на які у лідерів не вистачає ресурсів. Конкретні напрямки дій в контексті даних стратегій: фокусування і диференціація бізнесу.

* **Стратегії новачка в галузі** застосовують підприємства, які намагаються увійти у новий для них бізнес. Це переважно агресивні наступальні конкурентні стратегії спрямовані на диференціацію або мінімізацію витрат в сфокусованому секторі бізнесу. Конкретні напрямки наступальних дій згідно цієї стратегії залежать від здатності підприємства подолати вхідні бар'єри бізнесу (галузі), від його фінансових та інших можливостей (його потенціалу) забезпечити собі конкурентну перевагу в обраному секторі бізнесу.

За **напрямом розвитку окремого бізнесу підприємства**, який визначається відповідно до основних стадій життєвого циклу бізнесу, галузі чи окремого продукту, можна виділити наступні бізнес-стратегії: **зростання, стабілізації, скорочення і ліквідації бізнесу підприємства.**

* **Стратегії стабілізації (утримання)** передбачають зосередження уваги на подальшій підтримці певного бізнесу. Їх використовують тоді, коли попит на продукцію стійкий і за прогнозами та експертними оцінками стан ринку буде стабільним, що дозволить накопичувати фінансові ресурси для паралельної реалізації стратегій зростання. Їх обирають, зазвичай, підприємства, які в контексті певного бізнесу домінують на ринках або діють у сформованих, зрілих галузях зі стабільними технологіями. Тобто їх обирають підприємства, бізнес яких досяг зрілості. Ці стратегії бізнесу є найменш ризикованими і передбачають збереження завойованої частки на ринку.

Стратегії зростання (позитивного розвитку). Відмітимо, що, як процес. позитивний діловий розвиток підприємства вирішує два типи стратегічних завдань:

- > розширення операцій (бізнесу) підприємства, які в довгостроковій перспективі повинні бути рентабельними, хоча на поточний момент такі дії можуть викликати і негативний вплив на рентабельність;
- > пошук основної діяльності фірми за рахунок активізації її внутрішніх резервів, можливостей.

Відтак стратегія зростання чи позитивного ділового розвитку (бізнес-розвитку) підприємства стосується:

- процесу розширення, збільшення масштабів бізнесу підприємства;
- зусиль, спрямованих на задоволення ринкового попиту;
- процесу створення нових сфер в межах певного бізнесу підприємства; - стимулювання в фірмі ініціатив, спрямованих на розвиток бізнесу.

Відтак стратегії позитивного розвитку конкретного бізнесу можуть бути наступні:

- ▶ посилення позицій на ринку бізнесу;

- *розвитку ринку бізнесу;*
- *розвитку продукту бізнесу;*
- *інтеграції в контексті певного бізнесу;*
- *диверсифікації в межах бізнесу (щодо продукту чи ринку).*

Посилення позицій на ринку (захоплення ринку) має за мету зростання продажу на традиційному ринку виробів, випуск яких вже налагоджено на даний момент. Збільшення продаж можна досягнути за рахунок: а) покращення якості продукції; б) зниження цін; в) інтенсифікації просування продукції на ринок і більш раціонального та інтенсивного використання інструментів маркетингу.

Стратегія розвитку ринку полягає в збільшенні продаж традиційної продукції бізнесу фірми на нових ринках. Тут можна виділити дії, спрямовані на входження на нові сегменти існуючого, традиційного ринку, а також дії, спрямовані на входження на нові (в географічному плані) ринки.

Стратегія розвитку продуктів стосується модифікації і вдосконалення існуючих продуктів бізнесу або створення нових, що виконують аналогічні функції.

Різновидністю стратегії розвитку продуктів є **інноваційні стратегії** - стратегії створення нового продукту, ідеї, життєвого циклу, стратегії інноваційної цінності.

Якщо стратегії, спрямовані на розвиток продукту, забезпечують продовження його життєвого циклу, то такі **стратегії інноваційності створюють новий життєвий цикл**. Існує 2 типи **інноваційних стратегій**:

- 1 **удосконалення** - передбачають покращення, нові версії, адаптацію або розширення існуючого продукту, послуги, способу виробництва або системи поставок;
- 2 **радикальні** - стосуються зовсім нових концепцій.

До речі, як показує практика, для авторів інновацій, які створюють новий продукт, рідко стратегії інноваційності стають прибутковими.

Але лідери ринку (які не є інноваторами) використовують нововведення і доводять його як до ринкового, так і до фінансового успіху.

Стратегії інтеграції в контексті певного бізнесу спрямовані насамперед на зменшення невизначеності даного бізнесу щодо проблем його постачання і збуту; обмеження конкуренції; поліпшення можливості впровадження технологічних інновацій; зниження витрат.

Виділяють такі основні сценарії інтегрованого розвитку в контексті певного бізнесу підприємства: зворотна і пряма вертикальна, горизонтальна інтеграція. Цей тип стратегії, але в контексті розвитку підприємства в цілому, а не окремих видів його бізнесу, буде детально розглянуто у восьмому розділі даного посібника.

Стратегії диверсифікації в межах (в контексті) певного бізнесу (тобто щодо ринків і продуктів). Диверсифікація тут полягає в урізноманітненні традиційного напрямку бізнесу підприємства шляхом здійснення входження підприєм-

ства в його (бізнесу) нові сектори, на нові сегменти ринку чи розширення діапазону його (підприємства) діяльності в межах (в контексті) даного бізнесу за іншими ознаками.

Цей тип стратегії, але вже в контексті розвитку бізнесу підприємства в цілому, буде більш детально розглянуто в наступному розділі даного посібника.

Стратегії розвитку окремого бізнесу фірми, тобто стратегії підприємства в сфері "продукт-ринок", можуть реалізуватися як малими, такі великими фірмами за умови, що вони володіють необхідними матеріальними та фінансовими ресурсами, а керівники мають знання та навички.

Розвиток бізнесу підприємства може бути з тих чи інших причин не тільки позитивним, але і негативним. Обґрунтування розвитку бізнесу за негативним сценарієм дають стратегії скорочення бізнесу.

Стратегії скорочення в контексті (в межах) певного бізнесу. Дані стратегії ***фірма застосовує у випадку, коли необхідною стає реструктуризація бізнесу:***

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

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

Виділяють 4 сценарії (варіанти) стратегії скорочення:

- 1 *стратегія ліквідації* являє собою крайній варіант стратегії скорочення і застосовується у випадку неможливості подальшого ведення бізнесу;
- 2 *стратегія досягнення швидкого успіху* (так звана стратегія "збору врожаю", "збирання вершків", "жнив") передбачає відмову від довготермінової перспективи у бізнесі на користь максимально можливого отримання доходів у короткостроковому періоді. Вона розрахована на те, щоб в ході поступового скорочення бізнесу отримати максимальний сукупний дохід. Її застосовують в безперспективному бізнесі фірми, у якому фірма не може бути прибутковою (прибутково реалізованою), але може принести на поточний момент непогані результати. *Дана стратегія передбачає скорочення витрат на закупки, робочу силу і максимальне отримання доходів від розпродажу майна.*
- 3 *власне стратегія скорочення бізнесу*, яка полягає у тому, що фірма закриває або продає один або декілька зі своїх відділів, сегментів бізнесу для того, щоб змінити (оптимізувати) структуру свого бізнесу.

Причинами цього можуть слугувати, *наприклад*, наступні ситуації:

- коли окремі виробництва чи сектори бізнесу погано поєднуються;
- коли необхідно отримати кошти для розвитку нового, більш перспективного сектору

бізнесу тощо.

- 4 *стратегія скорочення витрат* передбачає зменшення витрат і, відповідно, здійснення заходів щодо скорочення витрат на бізнес.

Заходи тут можуть бути наступні: звільнення працівників; зменшення обсягу виробництва; закриття потужностей; скорочення невиробничих витрат тощо.

Підсумовуючи попередній матеріал даного розділу відмітимо, що розглянуті нами стратегії бізнесу мають свої особливості і сферу застосування. Вибір конкретної стратегії для розвитку кожного конкретного бізнесу підприємства, є основою стратегічного менеджменту. А бізнес-стратегія є основною і найважливішою підсистемою стратегії організації (фірми, підприємства). Конкретна бізнес-стратегія виступає в ролі інструмента забезпечення ділового розвитку підприємства на перспективу по кожній СЗГ (по кожному бізнесу підприємства). / *стратегія та діловий розвиток (розвиток бізнесу) підприємства співвідносяться як зміст і форма*. Причому кожен тип перспективного ділового розвитку (розвитку бізнесу) підприємства (стабілізація, зростання, скорочення та їх конкретні альтернативні сценарії для окремих бізнес-ситуацій) має свою стратегію. При всій розмаїтості конкретних бізнес-ситуацій і відповідних їм бізнес-стратегій їх можна звести до низки *типових варіантів стратегії бізнесу* в межах трьох загальних напрямів розвитку бізнесу (стабілізації, зростання, скорочення), застосування яких на практиці виявилось досить ефективним (див. таблицю 6.2).

У ситуації, коли організація здійснює тільки один конкретний бізнес, як уже було сказано, бізнес-стратегія і загальна стратегія збігаються. А у ситуації, коли організація одночасно реалізує декілька бізнесів і або є диверсифікованою компанією, стратегія організації є системою її бізнес-стратегій.

Бізнес-стратегія (як і функціональна та загальна стратегії) організації повинна завершуватися відповідною системою стратегічних вказівок. Для бізнес-стратегій характерно те, що вони забезпечують реалізацію тільки однієї явно домінуючої стратегічної вказівки щодо розвитку бізнесу підприємства (див. таблицю 6.2). Як правило, така вказівка присутня у назві бізнес-стратегії. Можна також визначити типовий набір ситуацій (умов), при яких конкретна бізнес-стратегія виявляється найбільш доцільною і ефективною. Переліки досить типових бізнес-ситуацій, для яких адекватні та ефективні відповідні *типові бізнес-стратегії позитивного розвитку*, ілюструє таблиця 6.2.

Таблиця 6.2.

Типові стратегії бізнесу, їх цільове призначення і типові ситуації застосування

№	Стратегії	Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)	Типові ситуації
1	Розвиток ринку	Виведення свого продукту на ринок в нових географічних районах	Коли з'являються нові надійні недорогі канали збуту Коли організація досягає успіху у своєму бізнесі Коли існують нові неопрацьовані чи ненасичені ринки
2	Захоплення ринку	Прагнення збільшити частку свого продукту на традиційних ринках	Коли існуючі ринки не насичені продуктом організації Коли норма споживання продукту організації у традиційних споживачів може суттєво зрости Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги
3	Розвиток продукту	Прагнення збільшити обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації свого продукту	Коли організація конкурує в галузі, що характеризується швидкими технологічними змінами Коли основні конкуренти пропонують продукти кращої якості за порівнянну ціну Коли організація відрізняється своїми дослідницькими і проєктними можливостями
4	Концентрична диверсифікація	Створення нових виробництв, які співпадають з профілем організації	Коли нові профільні продукти бізнесу можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами Коли традиційні продукти бізнесу знаходяться на стадії завершення їх життєвого циклу Коли організація володіє сильною управлінською командою
5	Конгломеративна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем бізнесу організації	Коли в базовій сфері бізнесу відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку Коли існуючі ринки для продукту організації вже є дуже насиченими
6	Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів	Коли доповнення нових, але водночас непрофільних продуктів могло би 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 бізнесу
7	Пряма інтеграція	Придбання у власність або встановлення повного контролю над дистрибуторською мережею	Коли можливості збуту обмежені в контексті створення для бізнесу стратегічних переваг в конкурентній боротьбі Коли організація конкурує в бізнесі (галузі), що швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту Коли стабільність бізнесу (виробництва) особливо цінна (це пов'язане з тим, що через власну систему збуту легше передбачити потребу ринку)
8	Зворотна інтеграція	Прагнення одержати постачальників сировини у власність чи під повний контроль	Коли постачальники організації дорогі, незгідливі або слабкі Коли організація конкурує в бізнесі (галузі), що швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту Коли організація має потребу в швидких поставках сировини і матеріалів для ефективного провадження бізнесу
9	Горизонтальна інтеграція	Прагнення одержати своїх конкурентів по бізнесу у власність або під повний контроль	Коли організація може стати монополістом в бізнесі в певному регіоні Коли збільшення масштабів бізнесу (виробництва) забезпечує основні стратегічні переваги Коли конкуренти допускають помилки із-за недостатнього досвіду управління або за відсутності у них особливих ресурсів, якими володіє організація
10	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним бізнес-проєктом	Коли дві або більше компаній, що спеціалізуються на різних аспектах певного бізнесу, об'єднуються, щоб доповнити одна одну Коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології Коли існує потреба полегшення виходу на світові ринки

СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття диверсифікації діяльності підприємства

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

Диверсифікація може торкатися таких аспектів:

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

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

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

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

Підприємство розглядає можливість диверсифікації в таких ситуаціях:

- ▶ коли спостерігається стагнація (застій) ринку (має місце тиск з боку конкурентів на традиційну сферу діяльності підприємства, застарілий характер виробничого портфеля, падіння попиту або майже монопольна позиція);
- ▶ має місце перевищення запасу капіталу і виникає потреба для експансії;
- '—▶ коли підприємство не в стані досягнути отримання додаткового прибутку шляхом експансії в традиційному бізнесі (наприклад, коли немає смислу або неможливе подальше розширення частки підприємств на ринку).

Диверсифікацію застосовують для того, щоб:

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

Основними *сценаріями диверсифікованого розвитку підприємства* є:

- > **концентрична диверсифікація** ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. Діюче виробництво зберігається, а нове виникає, виходячи з можливостей закладених: в освоєному ринку; в технології, що використовується; у відходах існуючого виробництва (організація виробництва на основі відходів). Отже, *концентрична диверсифікація* передбачає доповнення номенклатури підприємства виробами, які з технічних чи маркетингових позицій схожі на традиційні товари підприємства. При цьому можна використовувати спеціалізовану систему реалізації продукції. Прикладом концентричної диверсифікації може слугувати проникнення підприємства в нові галузі шляхом розширення асортименту продукції: *наприклад*, виробник тракторів може додатково випускати вантажівки або комбайни; виробник шоколаду - печиво; виробник пива - соки або газовані напої тощо;
- > **горизонтальна диверсифікація** припускає розвиток на традиційному, освоєному (існуючому) ринку діяльності фірми за рахунок освоєння випуску нової (зазвичай, супутньої основному продукту) продукції, яка вимагає технологій, відмінних від тієї, яка використовується при виробництві основного продукту (наприклад, телевізори + домашні кінотеатри);
- > **конгломеративна диверсифікація** полягає у тому, що фірма розвивається за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних з традиційним бізнесом фірми (традиційними продуктами фірми) і які будуть реалізовуватись на нових ринках;
- > **вертикальна диверсифікація** полягає в тому, що фірма звертається або до більш ранніх (вертикальна диверсифікація назад), або до наступних стадій діяльності (вертикальна диверсифікація вперед).

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

Стратегії диверсифікації діяльності підприємства

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

Основні економічні фактори, що обумовлюють вибір даної стратегії, наступні (тобто, коли обирають даний вид стратегії розвитку підприємства):

- > коли ринки є насичені даним продуктом або коли настає стадія "виходу" життєвого циклу продукту і попит на нього різко падає;
- > коли фірма володіє вільними грошовими коштами, які можна вигідно вкласти в інші сфери бізнесу;
- > коли новий бізнес, в поєднанні з існуючим, може принести фірмі синергетичний ефект (*наприклад*, за рахунок кооперації);
- > коли подальший розвиток певного (одного) бізнесу фірми стримується

антимонопольним законодавством;

- > коли відбувається скорочення податкових платежів (від диверсифікації) для бізнесу;
- > коли виникає спрощення виходу на світовий ринок (за рахунок диверсифікації);
- > при кращому використанні кадрового потенціалу.

Існують такі *основні види стратегії диверсифікації діяльності*:

1. **Стратегії концентричної диверсифікації** - їх обирають тоді, коли підприємство має намір розвиватися в напрямку нових, але все ж таки подібних до традиційних, сфер товарів, ринків або послуг. Такі стратегії передбачують можливість застосування подібних до традиційних технологій і каналів розповсюдження.
2. **Стратегії конгломеративної диверсифікації** характеризують намір підприємства долучитися до господарської діяльності в нових сферах, з новими технологіями виробництва. Це найскладніші до здійснення стратегії і їх успішна реалізація вимагає від підприємств, щоб вони володіли, по-перше, виробничими потужностями, по-друге, фінансовими ресурсами, по-третє, знаннями у сфері керівництва. А однією з форм зменшення ризику цього виду диверсифікації є створення **спільних підприємств**.
3. **Стратегії горизонтальної диверсифікації** полягають в тому, що підприємство має намір займатися певною діяльністю в таких секторах, де можна використовувати уже існуючі канали розповсюдження, рекламу, позицію на ринку, щоб забезпечити успіх новим виробам (наприклад, автомобілі - мотоцикли, телевізори - музичні центри або домашні кінотеатри). Отже, стратегії горизонтальної диверсифікації передбачають доповнення асортименту виробами, які невластиві для підприємства, але можуть викликати інтерес у його клієнтів/
4. **Стратегії вертикальної диверсифікації** полягають в тому, що фірма має намір звернутися або до більш ранніх стадій діяльності, *наприклад*, до виготовлення сировини, під вузлів, або упаковки (вертикальна диверсифікація назад), або до наступних стадій діяльності, *наприклад*, від виробництва сировини (бавовна) до виробництва готової продукції (одяг), від виробництва певної продукції до гуртової або роздрібною торгівлі (вертикальна диверсифікація вперед).

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

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

Слід також відзначити, що, як показує аналіз стратегій розвитку провідних зарубіжних компаній, останнім часом багато крупних компаній США і Західної Європи відмовилися від конгломеративної структури (стратегії), розпродали

непрофільні підприємства і сконцентрували увагу на основній діяльності, тобто, реалізували стратегію скорочення бізнесу (наприклад, "Eastman Kodak", "Westinghouse", "Nokia", "Philips", "Daimler Chrysler", FORD, "Unilever"). Стратегія конгломеративної диверсифікації нині переважає серед підприємств більшості країн економічного буму: Південній Кореї, Індії, Бразилії, а також в Японії.

Можна визначити типовий набір ситуацій (умов), при яких конкретна стратегія диверсифікації виявляється найбільш доцільною і ефективною. Цільове призначення та переліки досить типових ситуацій, для яких адекватні та ефективні відповідні типові стратегії диверсифікації, ілюструє таблиця 7.

Таблиця 7.1.

Типові стратегії диверсифікації, їх цільове призначення і типові ситуації застосування

№	Стратегії	Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)	Типові ситуації
1	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
2	Конгломеративна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем організації	Коли в базовій галузі відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку
			Коли існуючі ринки для продукту організації вже є дуже насиченими
3	Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів	Коли доповнення нових, але водночас непрофільних продуктів могло би 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
4	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
5	Вертикальна диверсифікація	Освоєння нових непрофільних видів діяльності, пов'язаних з забезпеченням (попереднім або наступним) основного бізнесу підприємства	Коли фірма має намір звернутися до більш ранніх стадій діяльності (наприклад, до виготовлення підвузлів або упаковки)
			Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту
			Коли фірма має намір звернутися до наступних стадій діяльності (наприклад, до гуртової або роздрібною торгівлі)

СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Зовнішній розвиток підприємства

Розвиток підприємства може бути:

1. **внутрішнім** - через розширення асортименту продукції, і це є **концентрований (інтенсивний) розвиток по продукту**;
2. **зовнішнім** - в даній або суміжних галузях у формі горизонтального, вертикального і діагонального розвитку. *Наприклад*, шляхом придбання іншої фірми або об'єднання фірм. **І це є інтеграція або інтегрований розвиток підприємства.**

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

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

* **Зворотна вертикальна інтеграція** спрямована на розвиток (зростання) фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками. Технологія тут наступна: фірма може або створювати дочірні структури, або придбати інші фірми, які здійснюють (займаються) постачання комплектуючих, вузлів, напівфабрикатів, сировини тощо. Реалізація стратегії зворотної інтеграції може зменшувати залежність фірми від коливання цін на сировину, матеріали та комплектуючі вироби, зменшувати витрати на постачальницькі операції.

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

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

Консолідація передбачає включення певного підприємства в якості філії дочірнього підприємства або підрозділу до складу основного. Консолідованим є підприємство, що здійснює більш ніж 50% робіт на виробництві.

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

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

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

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

Форми горизонтальної інтеграції можуть бути наступними:

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

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

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

Обґрунтування напрямків зовнішнього розвитку підприємства на перспективу відбувається за допомогою відповідних стратегій інтеграції або роз'єднання. Розглянемо стратегії, що відповідають вказаним напрямкам зовнішнього розвитку підприємства. Основними є стратегії вертикальної та горизонтальної інтеграції.

Стратегія горизонтальної інтеграції

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

- > мають кращі можливості отримання кредитів;
- > володіють більшою часткою ринку;
- > характеризуються більш високою прибутковістю і меншою собівартістю продукції, меншими затратами на маркетинг;

- > мають кращу позицію при здійсненні торгів, конкурсів або переговорів з постачальниками і покупцями;
- > отримують можливість збільшення кількості пропонованих продуктів в межах того ж ринку;
- > отримують можливість збільшувати оборот капіталу (що дозволяє поновити і оновити основні фонди, отримати патенти тощо).

Підставою для об'єднання підприємств можуть виступати такі вигоди і переваги

(тобто зумовити об'єднання підприємств можуть такі фактори) :

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

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

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

-Метою стратегії горизонтальної інтеграції є обмеження конкуренції в обраних галузях, а також розподіл ризиків і залученого капіталу між партнерами.

Дана стратегія є досить привабливою для українських фірм, для яких характерним є відсутність капіталів, застарілі технології, недостатні знання в сфері маркетингу. Вона дозволить їм, завдяки кооперації з зарубіжними фірмами, на основі синергетичного ефекту, вижити і розвиватися.

Стратегії вертикальної інтеграції

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

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

Розрізняють такі **типи стратегії вертикальної інтеграції**:

- ◆ *back integration* (зворотня інтеграція) з постачальником;
- ◆ *forward integration* (інтеграція вперед), продажна інтеграція.

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

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

За допомогою СВІ можна досягнути такі **вигоди і переваги**:

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

Але вертикальна інтеграція **не є рекомендованою стратегією для фірм, що швидко розвиваються**, а також для тих, в яких **обсяг продаж різко зменшується**, тобто **для динамічних галузей**. І є доцільною до застосування **для фірм, що працюють в стабільних галузях**, де вона використовується для зниження витрат і, таким чином, покращення конкурентного становища фірми.

Основні переваги СВІ наступні:

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

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

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

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

Порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства

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

- => *визначення переліку найбільш бажаних об'єктів вертикальної інтеграції з числа постачальників, підприємств, що обслуговують підприємства-постачальників і споживачів;*
- => *визначення переліку найбільш бажаних об'єктів горизонтальної інтеграції з числа підприємств галузі, тобто підприємств, що випускають аналогічну чи подібну продукцію;*
- => *визначення переліку найбільш бажаних об'єктів діагональної інтеграції з числа підприємств, що технологічно пов'язані з постачальниками, споживачами чи інвесторами даного підприємства;*
- *впорядкування об'єктів інтеграції за ступенем пріоритетності створення інтеграційних структур;*
- *формування можливих варіантів інтеграційних стосунків з кожним вибраним підприємством;*
- => *організаційно-економічний аналіз процесу інтеграції, витрат та можливих результатів кожного варіанту з врахуванням можливих ризиків;*
- => *визначення суми можливих затрат на реалізацію інтеграційної стратегії;*
- *вибір з врахуванням пріоритетів, обмежень і організаційно-економічного ефекту, оптимального портфелю заходів щодо реалізації інтеграційної стратегії.*

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

Значний вплив на вибір і реалізацію стратегії зовнішнього розвитку здійснює *розмір підприємства*. Питання про його *оптимальні розміри (межі)* залежить від конкретної ситуації і типу підприємства, стадії його життєвого циклу, вибраної системи управління, економічного середовища на період функціонування тощо. Межі зовнішнього розвитку, а відтак і розміру підприємства визначаються такими *факторами*: економічна ефективність від синер-

гії в результаті інтеграції; зміна соціального статусу керівників в результаті інтеграції; рівень керованості підприємства; сприйнятливість до ринкових сигналів; цілеспрямованість функціонування підприємства; науково-технічний прогрес і технічний рівень підприємства; інформаційна проникливість підприємства.

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

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

Можна визначити *типовий набір ситуацій (умов)*, при яких конкретна стратегія зовнішнього розвитку виявляється найбільш ефективною. Цільове призначення та переліки досить типових ситуацій, для яких адекватні та ефективні відповідні типові стратегії зовнішнього розвитку, ілюструє таблиця 8.1.

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

Таблиця 8.1.

*Типові стратегії зовнішнього розвитку підприємства,
їх цільове призначення і типові ситуації застосування*

№	Стратегії	Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)	Типові ситуації
1	Пряма інтеграція	Придбання у власність або встановлення повного контролю над дистрибуторською мережею	Коли можливості збуту обмежені в контексті створення для організації стратегічних переваг в конкурентній боротьбі
			Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту
			Коли стабільність виробництва особливо цінна (це пов'язане з тим, що через власну систему збуту легше передбачити потребу ринку)
2	Зворотна інтеграція	Прагнення одержати постачальників сировини у власність чи під повний контроль	Коли постачальники організації дорогі, незілліві або слабкі
			Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту
			Коли організація має потребу в швидких поставках сировини і матеріалів
3	Горизонтальна інтеграція	Прагнення одержати своїх конкурентів у власність або під повний контроль	Коли організація може стати монополістом в певному регіоні
			Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги
			Коли конкуренти допускають помилки із-за недостатнього досвіду управління або за відсутності у них особливих ресурсів, якими володіє організація
4	Діагональна інтеграція	Освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем організації	Коли в базовій галузі відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку
			Коли існуючі ринки для продукту організації вже є дуже насиченими
5	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

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття і зміст корпоративної стратегії підприємства

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

Різні автори пропонують різні співвідношення складових стратегічного набору корпоративної стратегії і відтак композицію (побудову) або декомпозицію (аналіз) корпоративної стратегії підприємницької організації. Але при цьому, усі виділяють наступні складові корпоративної стратегії чи корпоративного "стратегічного набору": загальна стратегія, продуктово-ринкові стратегії окремих підрозділів (стратегії бізнес-напрямків), забезпечуючі (функціональні та ресурсні) стратегії для кожного зі скалярних ланцюгів бізнесу підприємства.

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

Визначають корпоративну (загальну) стратегію, у першу чергу, комбінації СЗГ (чи СОБ), в яких фірма намагатиметься досягти свої цілі.

Отже, *її призначення* полягає у визначенні:

- *рівня глобалізації чи диференціації бізнесу підприємства* за такими стратегічними альтернативами, як *спеціалізація або диверсифікація в бізнесі та загального напрямку розвитку підприємства* за такими можливими стратегічними альтернативами, як *зростання, стабілізація, скорочення або їх комбінації*;
- *місця і ролі основних господарських одиниць* (самостійних господарських підрозділів, бізнес-одиниць) *фірми та їх бізнесу* (визначеного

як СОБ чи СЗГ) *при здійсненні обраної загальної стратегії;*

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

Тобто *корпоративна стратегія* стосується вибору фірмою бізнесу, ринків та видів діяльності і визначає загальні межі та напрямки її розвитку.

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

- *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);*
- *конкурентна перевага, яку фірма буде намагатися досягти в певній області бізнесу;*
- *синергізм, який буде виникати міме різноманітними сферами діяльності фірми;*
- *стратегічна гнучкість портфеля різних видів бізнесу.*

Типові заходи даного рівня стратегії організації наступні: створення і управління господарським високопродуктивним портфелем структурних підрозділів корпорації {наприклад, розширення портфеля шляхом освоєння нових видів діяльності, створення нових СГЦ або придбання компаній; зміцнення існуючих ділових позицій; перегляд стратегічних планів деяких СГЦ для поліпшення їх діяльності; припинення неефективного бізнесу, відмова від слабких або збиткових СГЦ тощо); досягнення синергізму серед споріднених структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу; встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямів корпоративних ресурсів в найбільш привабливі і перспективні сфери діяльності; перегляд цілей організації.

Отже, як бачимо, поняття *загальна стратегія* фірми стосується загальних стратегічних рішень щодо визначення сфер і напрямів розвитку бізнесу фірми, щодо того як повинен змінитися розвиток фірми в обраних нею сферах діяльності (напрямах бізнесу) відповідно до змін, які відбуваються в її зовнішньому оточенні, для покращення загальних показників діяльності у вибраних галузях.

Для окремих же стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства, тобто сегментів ринку певних продуктів, на яких підприємство діє або на які бажає мати вихід, розробляють так звані *бізнес- чи продуктово-ринкові стратегії*. В них обґрунтовуються шляхи і способи досягнення і забезпечення підприємством потрібного рівня конкурентоспроможності в даних окремих напрямах його діяльності (в окремих бізнесах, СЗГ). При розробці товарно-ринкових стратегій використовують як ринкові, так і виробничі характеристики зовнішнього (ринкового) та внутрішнього (виробничого) середовища.

Зазначимо, що онопродуктові, або однорідні вузькоспеціалізовані підприємства діють на одному сегменті ринку, в одній СЗГ чи СОБ. В цьому випадку загальна (корпоративна) стратегія розробляється саме як продуктово-ринкова або бізнес-стратегія. А точніше - товарно-ринкова (чи бізнес-) страте-

гія, у даному випадку, є його загальною чи корпоративною стратегією.

Мультипродуктова, диверсифікована фірма має різноманітні напрямки діяльності та діє в декількох СЗГ. Розширення напрямків діяльності є результатом процесу диверсифікації, тобто проникнення в нові сфери діяльності, що раніше не були характерні для підприємства. Вони покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що випускається підприємством. В цій ситуації для формування корпоративної стратегії і визначення напрямів діяльності використовується "портфельний" підхід, який передбачає визначення:

^ мети "портфеля " підприємства - досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за різних напрямів діяльності;

^ сфер діяльності, переліку основних СЗГ ступеня та виду диверсифікації портфеля;

^ бажаного рівня балансу міме різними напрямками діяльності (СЗГ) підприємства у портфелі.

"Портфельні" аналіз і планування дають змогу ранжувати СЗГ за ступенем переваг і вирішувати скільки і які СЗГ доцільно обслуговувати в певний проміжок часу.

При "портфельному" аналізі та плануванні використовують як графічні моделі (модель "життєвого циклу", "крива накопиченого досвіду"), так і матричні моделі ВСО, МакКінсі-Шелл, ADL та інші. Ці двовимірні матриці є найпопулярнішими інструментами порівняння, аналізу та оцінки різних бізнес-напрямів у діяльності підприємства. Для їх побудови використовують наступні пари стратегічно важливих показників: частка ринку і темп зростання економіки, ринку, галузі чи сектору економіки; перспективи окремої галузі чи сектору економіки і конкурентоспроможність; привабливість ринку, галузі і конкурентний статус підприємства тощо.

Результатом аналізу діючого портфеля мають стати:

> загальні стратегічні рекомендації стосовно управління кожним бізнес-напрямом (СЗГ) за наступними альтернативами: зростання, стабілізація (підтримка), скорочення, "збирання врожаю " або ліквідація;

> висновки щодо освоєння (або відмов освоєння) нових бізнес-напрямів (СЗГ) для ліквідації "стратегічної прогалини ";

> розв'язання проблеми типу та масштабів диверсифікації "портфеля " підприємства;

^ виокремлення та вилучення з портфеля неприбуткових (збиткових) бізнес-напрямів для підвищення їхнього потенціалу за рахунок ефекту синергії;

> перегляд системи стратегічних цілей та загальних стратегій підприємства.

Наступним типом і рівнем стратегій в "стратегічному наборі" корпоративної стратегії підприємства є функціональні стратегії. Функціональні стратегії - це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми (управління) підприємства. Вони забезпечують досягнення цілей цих підсистем, а також виконання загальних стратегій та місії підприємства.

Основні види функціональних стратегій: маркетингові, НДДКР. виробничі,

фінансові, управління персоналом та інші.

При розробці функціональних стратегій використовують наступні методи і моделі: метод "дерево рішень"; модель стратегій системи "ціна-якість" за Ф.Котлером; модель взаємозв'язку "життєвих циклів" продукту, попиту та технології; "портфель технологій" фірми "Сіменс"; ланцюг вартості (цінності) підприємства за М. Портером та інші.

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

Для розробки ресурсних стратегій застосовується аналогічний підхід як і при розробці товарно-ринкових стратегій з визначенням (виділенням) СЗГ: ресурсні потреби підприємства визначають відповідно до зон стратегічних ресурсів (ЗСР), тобто сегментів ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити підприємство необхідними для його діяльності (реалізації продуктових стратегій) ресурсами. При виділенні ЗСР і розробці ресурсних стратегій необхідно враховувати доступність, дефіцитність ресурсів і ступінь їх впливу на ефективність роботи підприємства. При розробці ресурсних стратегій застосовують наступні методи і моделі: модель "стратегії ресурсного забезпечення залежно від фази "життєвого циклу" продукту; матриця "залежність інформаційного вмісту продукції та рівня доданої вартості" та інші.

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

Отже, можна зробити висновок, що корпоративна стратегія підприємства розглядається нами як загальний сценарій досягнення стратегічних цілей підприємства за рахунок заповнення "стратегічної прогалини" через розвиток окремих напрямків діяльності (асортиментно-продуктових чи продуктово-ринкових) на основі розробки відповідних бізнес-, забезпечуючи ресурсних і функціональних стратегій. У такому вигляді корпоративна стратегія відіграє роль основного комплексного плану спрямування та налагодження ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі на

основі певного, відповідного, індивідуального: за змістом, для кожного підприємства збалансованого "стратегічного набору".

Характеристика корпоративних стратегій підприємства

Як уже було сказано, розрізняють наступні **основні типи стратегій загальної економічної поведінки фірми, а відтак і типи корпоративних стратегій: спеціалізації і диверсифікації в бізнесі (за видом бізнесу), а в їх контексті - стабілізації, виживання, зростання, скорочення чи ліквідації бізнесу фірми і їх комбінації.**

Стратегії спеціалізації передбачають концентрацію уваги фірми на якомусь одному виді бізнесу. Наприклад, на ремонті легкових автомобілів. Хоча в межах, в контексті даного бізнесу (тобто на даному бізнес-рівні) фірмою може реалізовуватися бізнес-стратегія диверсифікації, суть якої полягатиме в тому, що підприємство в даній галузі бізнесу буде одночасно займатися ремонтом двигунів одного або різних технологічних типів, трансмісії одного або різних технологічних типів, ходової частини, кузовними роботами тощо (диверсифікація за продуктом і за технологією), обслуговувати різні категорії клієнтів (диверсифікація за типом клієнтів), орієнтуватися на широкий, в географічному плані, ринок (диверсифікація за географічним регіоном) тощо.

Стратегії диверсифікації полягають в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності. Стратегія диверсифікації передбачає ведення і розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях (як пов'язаних так і не пов'язаних технологічно між собою). І реалізується вона у тому випадку, коли фірма не може або не бажає розвиватися на даному ринку з даним продуктом в даній галузі і у неї для диверсифікації є можливості та ресурси (детально даний тип стратегії підприємства розглянуто в темі 7 даного посібника).

Загальні стратегії тісно пов'язані з "життєвим циклом" (ЖЦ) підприємства. Зв'язок загальних стратегій та етапів ЖЦ підприємства безпосередній: за допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління ЖЦ підприємства. Основні види загальних стратегій (за напрямками розвитку підприємства) наступні:

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

Стратегії стабілізації передбачують підтримку існуючих видів діяльності. їх обирають фірми, які діють у сформованих галузях зі стабільною технологією або які займають домінуюче становище на ринку. Конкретним варіантом цього типу стратегії є утримання фірмою існуючої частки на ринку. *Стабілізуючі (підтримуючі)* стратегії можуть використовуватися тоді, коли попит на продукцію

стійкий і за прогнозами та експертними оцінками стан ринку буде стабільним, що дозволить накопичувати фінансові ресурси та здійснювати проектні розробки для наступної реалізації різних варіантів *модернізуючих та перепрофілюючих* стратегій.

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

Стратегії 'зростання' передбачують розширення бізнесу фірми різними способами - шляхом інтенсифікації (ринку або продукту), інтеграції (вертикальної, горизонтальної), диверсифікації. *їх обирають фірми, що діють у динамічних галузях зі швидкою зміною технологій.* При цьому стратегії зростання можуть бути двох типів: *перепрофільюючі (інноваційні) і модернізуючі (покращуючі).*

Перепрофільюючі (інноваційні) - пов'язані з втратою конкурентоспроможності певної продукції (певного бізнесу) і необхідністю суттєвої переорієнтації виробництва на випуск нових товарів (тобто на новий бізнес), що, відповідно, вимагає значних КВ, перепрофілювання потужностей, встановлення нових зв'язків з постачальниками та інших структурних змін.

Модернізуючі (покращуючі) - використовуються при виникненні можливості значного (суттєвого) покращення бізнесу фірми. Наприклад, споживчих властивостей продукції при відносно невеликих КВ шляхом модернізації виробництва та за рахунок інших технологічно-організаційних змін, а також: за рахунок збільшення строків використання відпрацьованих технологій, що дозволить отримувати додатковий прибуток.

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

Комбіновані стратегії є поєднанням попередніх.

Кожна загальна стратегія підприємства базується на обраних загальних конкурентних стратегіях щодо складових його бізнесу:

- > мінімізації витрат (цін) ;
- > диференціації;
- > фокусування;
- > створення інноваційної цінності.

Розгорнуту характеристику традиційних загальноконкурентних стратегій дав у 1980 році вчений-економіст М.Портер у праці "Стратегія конкуренції", а опис альтернативнішої стратегії 'інноваційної цінності' здійснили І. Чан Кім та Рене

Моборн у праці "Стратегія голубого океана" (2005 р.).

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

Як уже було сказано, на основі обраного загального типу стратегії економічної поведінки (*шгальїи стратегії*) фірми розробляють конкретні бізнес-стратегії (конкурентні стратегії) по окремим видам діяльності (бізнесам) фірми. * Суть розроблення бізнес-стратегій полягає в уточненні *конкурентної позиції* виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку фірми *по окремим видам її діяльності* (бізнесам, СЗГ). Можливі альтернативи розвитку фірми в контексті (в межах) її окремих бізнесів були розглянуті в темі 6 даного посібника.

А методика *визначення* місця і ролі основних господарських одиниць (самостійних господарських підрозділів, бізнес-одиниць) фірми та їх бізнесу (визначеного як СОБ чи СЗГ) при здійсненні обраної загальної стратегії і *формування* оптимальної комбінації СОБ (СЗГ)**, в яких фірма намагатиметься досягти свої цілі, розглядається в наступній темі даного посібника.

* У випадку, коли фірма займається одним видом діяльності (є вузькопрофільною), тоді розроблення бізнес-стратегії є лише уточненням її загальної стратегії.

** **Формування оптимальної комбінації СОБ (СЗГ) підприємства називається балансуванням або оптимізацією його господарського портфеля, а власне їх оптимальна комбінація називається збалансованим господарським портфелем.**

МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Загальна характеристика методів і методики розробки стратегії фірми

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

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

Загальний **алгоритм методики вироблення стратегії підприємства** наступний:

- 1 Здійснюється діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.
- 2 Розробляються стратегічні альтернативи* на основі конкретного виду моделі. Вибір типу моделі залежить від рівня агрегації і диверсифікації бізнесу підприємства:
 - > *для агрегованих і диверсифікованих підприємств в процесі стратегічного аналізу (він здійснюється на основі або матричних методів, або методів комплексного стратегічного аналізу) оцінюють привабливість портфеля продукції та визначають можливі альтернативи (варіанти) його зміни (стратегічні альтернативи досягнення бажаних цілей підприємства);*
 - > *для спеціалізованих фірм-підприємств або і на бізнес-рівні фірми, для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства (чи бізнесу) використовують формальні методи (модель накопиченого досвіду, модель ЖЦП, модель ЖЦТ, метод PIMS, модель "продукт-ринок" та модель М. Портера тощо).*
- 3 Допрацьовуються і узгоджуються стратегічні альтернативи з цілями підприємства і обирається стратегія його розвитку.

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

* *Стратегічні альтернативи (СА) - набір різних варіантів стратегій, які дають змогу фірмі досягти свою мету в межах обраного напрямку й обмежень щодо використання ресурсів.*

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

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

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

Наприклад:

- > існують сектори економіки, в яких затрати відіграють другорядну роль (модні товари, предмети розкоші, озброєння тощо);
- > малі фірми, які використовують власні ноу-хау, також можуть виходити на певний ринок із сприятливою структурою витрат і успішно конкурувати з крупними фірмами;
- > використання вдосконалених технологій та високоякісних матеріалів для виробництва вдосконалених продуктів робить безперспективним досягнення конкурентної переваги виключно за рахунок зменшення витрат;
- > для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту;
- > засобом (причиною) досягнення конкурентної переваги на ринку може бути не лише зменшення витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва, але і випуск виробів-замінників, використання технічних, технологічних та інших інновацій і пропозиція продукту, при цьому, за цінами конкурентів.

2. Модель життєвого циклу продукту, попиту (див. рис. 10.1). Використання життєвого циклу продукту (попиту) - ЖЦП, дозволяє сформувати на підприємстві стратегію в сфері "продукт-ринок".

***Суть моделі (кривої) накопиченого досвіду полягає у тому, що витрати на подвоєння обсягів виробництва зумовлюють зменшення витрат на одиницю продукції (питомих витрат) на постійний процент, який залежно від сектора економіки знаходиться у діапазоні від 10 до 35%. Це (зміна витрат на одиницю продукції) обумовлено навчанням і накопиченням досвіду підприємством у процесі виготовлення продуктів. Ця модель показує зв'язок між витратами на одиницю продукції (питомими витратами) без впливу інших факторів, з одного боку, і обсягом виробництва, з іншого. Вона дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва.*

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

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

На основі моделі ЖЦП здійснюють планування виробництва сукупності продуктів, які знаходяться на різних стадіях ЖЦП, і формують стратегії щодо різних продуктів на окремих стадіях життєвого циклу. Так, для продуктів, що знаходяться на стадії життєвого циклу "зародження" рекомендованою є стратегія "запровадження змін або імітація", на стадії "зростання" - інвестувати в розширення ринку і розвиток продукту", на стадії "занепад" - "доїння".

Знання стадій життєвого циклу окремих продуктів дозволяє краще планувати затрати і прибутки фірми, оцінювати інвестиції і затрати по НДЦКР.

3. Модель життєвого циклу технологій (див. рис. 10.2) як і ЖП, основана на концепції життєвого циклу. Врахування ЖЦТ при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання і відтак оптимально розподілити кошти і вкладати їх в передові і перспективні технології виробництва, що дозволить підприємству в майбутньому зберегти конкурентні переваги.

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

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

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

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

стю зниження ризиків, фінансовими вигодами, страхуванням постачання чи збуту.

5. *Модель М. Портера*, в основі якої лежить матриця конкурентної переваги, подано на рис. 10.4.

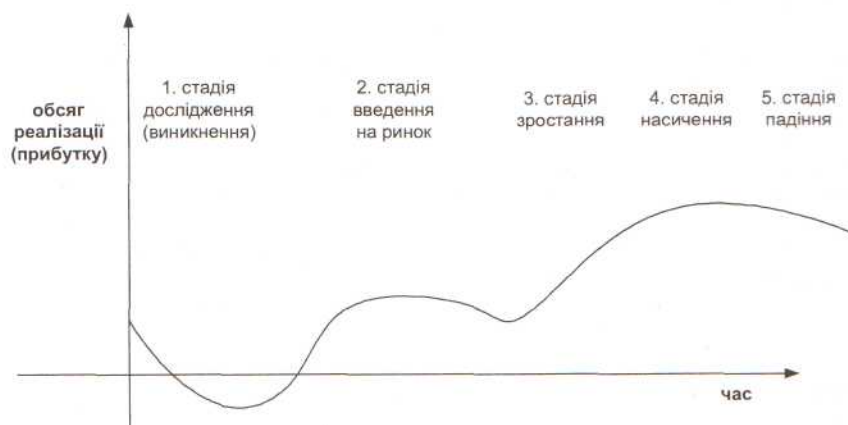


Рис. 10.2. Життєвий цикл продукту



Рис. 10.2. Життєвий цикл технології

Таблиця 10.1.

Матриця продукт-ринок

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

Стратегічні переваги		
У В Е С Ь Р А Р И Н О К У Р Е Н Ц І Ї	Неповторність продукту з погляду споживача	Переваги щодо собівартості
	Диференціація	Лідерство у сфері витрат
	Продукт має відрізнятися від конкуруючих дизайном, іміджем, використанням у виробництві матеріалів високої якості, науковістю. <i>Переваги:</i> споживачі пов'язують смаки з маркою; лояльність клієнтів та неповторність продукту створюють високі вхідні бар'єри на ринок цього продукту; високий прибуток полегшує стосунки з постачальниками; неповторність продукту послаблює вплив великих клієнтів.	Підприємство з найменшими витратами отримує прибуток, коли конкуренти перебувають у зоні витрат, а його гнучка цінова політика, низькі витрати забезпечують перевагу над постачальниками, створюють високі вхідні бар'єри на ринках. <i>Використовується</i> за опанування значної частки ринку, будівництва нових виробничих потужностей, жорсткого контролю витрат, зменшення кількості дрібних клієнтів, зниження витрат на дослідження, сервісу, рекламу.
	<i>Концентрація уваги на окремому сегменті (спеціалізація)</i>	
Один сегмент	Обробка одного або кількох сегментів ринку дає можливість досягти там лідерства за витратами чи особливого становища. <i>Можливі сегменти:</i> 1) вибрані групи клієнтів; 2) певні частини виробничої програми; 3) географічно обмежені ринки. <i>Необхідні передумови:</i> а) підприємство має обробляти сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти; б) переваги двох вищезгаданих стратегій стосовно п'яти конкуруючих сил можуть бути реалізовані й на певному сегменті ринку.	
<i>Застереження:</i> невідомо як досягнути переваги над конкурентами за наявності особливої позиції; концентрація на одному тільки виді стратегії небезпечна в ситуаціях, які характеризуються швидкою зміною ринкових умов та умов навколишнього середовища		

Рис. 10.4. Матриця конкурентної переваги М. Портера

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

Згідно з моделлю М. Портера, як уже було сказано, існують три базові конкурентні стратегії:

- => лідерства у витратах;
- => диференціації;
- => спеціалізації.

Ці базові конкурентні стратегії можуть бути доповнені стратегією створення інноваційної цінності, тобто стратегією виходу на новий ринок з новим продуктом (див. тему 6).

При діагностиці і стратегічному аналізі агрегованих та диверсифікованих фірм використовують, зазвичай, так звані "матричні методи" ("портфельні" методи). Слід зазначити, що основною метою портфельного аналізу є оцінка товарно-ринкових можливостей підприємства і взаємозв'язку між окремими видами його діяльності. Портфельний аналіз дає відповідь на запитання: "Якими видами діяльності підприємству слід займатися?" і "Як сформуванати задовільний набір цих видів?". Визначивши сфери діяльності підприємство вирішує, як оптимально діяти у вибраній СЗГ в умовах конкуренції. Однак це вже проблематика конкурентного аналізу.

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

- → *темпи зростання ринку;*
- ⇒ *частка фірми на ринку;*
- ⇒ *загальна привабливість сектора (галузі);*
- ⇒ *конкурентна позиція (сила) фірми в галузі.*

Матричні методи використовують у двох випадках:

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

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

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

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

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

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

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

** Необхідність проведення стратегічного аналізу на основі застосування комплексних методів обумовлена тим, що аналіз і діагностика становища підприємства на основі матричних методів можуть бути недостатніми, тому що в цих методах не враховуються певні аспекти функціонування підприємства. Зокрема, організація управління, яка охоплює: постановку і аналіз фінансової служби підприємства; рівень кваліфікації менеджерів і трудового колективу; використання досягнень НТП тощо.*

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

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

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

При формулюванні і для оцінки альтернативних варіантів стратегії фірми доцільно також використовувати *методи перспективного фінансового аналізу* (наразі вони використовуються недостатньою мірою, так як фінансовий аналіз, в основному, носить традиційно ретроспективний характер).

Перспективний фінансово-економічний аналіз охоплює багатобічні порівняльні оцінки підприємства як за минулий, так і за майбутні періоди. При цьому принципове значення мають прогнози фінансової ситуації підприємства, які відповідають різним варіантам стратегії підприємства (стратегічним альтернативам).

Перспективний фінансово-економічний аналіз підприємства охоплює:

1 Загальну характеристику фірми за такими позиціями:

- майно фірми;
- організаційна структура фірми;
- трудові ресурси фірми;
- маркетинговий аналіз фірми.

2 Економічний аналіз фірми (за 2-3 роки) за такими позиціями:

- обсяг реалізації;
- собівартість продукції;
- використання капіталу, рентабельність, цінова ліквідність і заборгованість;
- синтетична оцінка діяльності фірми.

3 Бізнес-плани (окремо для кожної стратегічної альтернативи) як джерело інформації для вибору оптимальної стратегії підприємства. Бізнес-плани повинні містити такі відомості:

- обсяг реалізації для аналізованого часового періоду;
- затрати виробництва на запланований обсяг продажу;
- програму використання трудових ресурсів;
- інвестиційні програми;
- прогноз потреби в оборотному капіталі;
- прогноз розрахунків прибутків і збитків;
- прогноз фінансового стану фірми;
- оцінку вартості фірми методом дисконтних потоків грошових коштів.

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

Метод Бостонської консалтингової групи (BCG). Метод BCG полягає у визначенні, за допомогою матриці, співвідношення "зростання ринку (попиту)" і "відносної частки на ринку" та *використовується* для співставлення стратегічних зон господарювання. Матриця BCG *дозволяє* визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу (напрямку діяльності, СЗГ, продукту) підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу (СПБ) підприємства, і, на основі аналізу цієї позиції, обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо виготовлення і реалізації продукції та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічними економічними елементами (іншими словами, напрямками діяльності, СЗГ, продуктами). Тобто матриця BCG є методом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства як в межах його окремих стратегічних економічних елементів, так і бізнесу в цілому. Матриця BCG має такий вигляд (див. рис. 10.5):

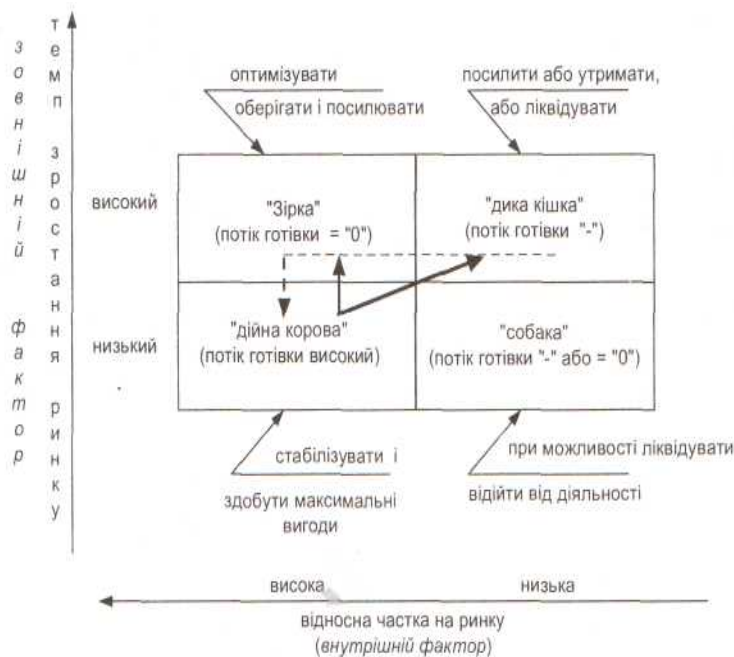


Рис. 10.5. Метод Бостонської консалтингової групи: матриця BCG*

* *Стовпці матриці BCG* оцінюють параметр "темпи зростання ринку", який характеризує привабливість ринку, тобто темпи зростання попиту на продукти.

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

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

* *"Зірки"* - в це поле потрапляють СЕЕ - стратегічні економічні елементи (синоніми - стратегічні види діяльності, стратегічні позиції бізнесу - СПБ, стратегічні зони господарювання СЗГ, продукти), які поєднують високі перспективи зростання ринку з сильними позиціями підприємства на цьому ринку. *"Зірки"* виступають не тільки (і не стільки) джере-

лом короткострокових прибутків підприємства, а швидше *потенційною можливістю* для отримання довгострокових прибутків у майбутньому і тому є найкращим об'єктом (найкращою сферою) для інвестування. "Зірки" слід зміцнювати і оберігати. Даний напрям пов'язаний з великими витратами на вдосконалення виробничого процесу, розвиток системи збуту і забезпечення максимального розширення ринку.

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

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

- **інвестувати** в такі напрями діяльності (продукти, бізнес, СЗГ тощо), щоб **зміцнити** позиції підприємства на перспективних ринках і перетворити "дикі кішки" в "зірки";
- **ліквідувати** даний напрям діяльності (позицію бізнесу), якщо немає можливості інвестування.

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

Особливості застосування матриці BCG:

- > дозволяє приймати рішення щодо виділених СЗГ, тобто стратегічних позицій бізнесу підприємства на ринку (асортименту продукції, яка випускається і реалізується на ринку), і розподіляти стратегічні грошові ресурси між ними (СЗГ, стратегічними позиціями бізнесу підприємства, СЕЕ) в майбутньому;
- > використовується тільки у випадку невисоких рівнів нестабільності кон'юнктури та за незмінності фази ЖЦП;

→ Основні напрями ефективних фінансових потоків;

— ➔ Типовий шлях розвитку СЕЕ.

- > для високого темпу зростання ринку межею вважається 10%. Це означає, що в якості швидкозростаючого ринку (який забезпечує зростання попиту на продукти) розглядається ринок, де річні темпи приросту складають 10%>. Хоча верхня межа може бути й більшою: 20 % і вище;
- > в якості критеріїв визначення (диференціації) високих і низьких рівнів зростання ринку можуть бути використані: значення більш високого темпу приросту продажу певного продукту порівняно з приростом реального ВВП, більш високий темп зростання аналізованого сектору економіки порівняно з промисловістю у цілому, темп приросту обсягу продажу продукції підприємства;
- > для визначення відносної частки підприємства на ринку слід застосовувати показник відношення обсягу продажу (обороту) даного підприємства до обсягу продажу (обороту) найсильнішого конкурента. В якості межі між високою і низькою відносною часткою зазвичай береться значення 1,5. В оригіналі вісь відносної частки ринку є логарифмічною. Вона є поділена від 0,1 до 10. Середнє значення між: низькою і високою часткою дорівнює 1;
- > стратегічні економічні елементи - СЕЕ (синоніми - стратегічні напрями, сфери діяльності, стратегічні позиції чи сектори бізнесу, стратегічні зони господарювання, продукти) в матриці BCG зображають, за одним із можливих варіантів їх відображення, у вигляді овалів чи кілець, розмір (діаметр) яких залежить від величини питомої ваги обороту для даних стратегічних економічних елементів (продуктів) в загальному обсязі їх обороту на ринку, а відносну частку підприємства в обороті (на ринку) даних продуктів (СЕЕ) показують у вигляді заштрихованих сегментів відповідних овалів чи кілець;
- > аналіз розташування окремих продуктів (СЕЕ) в матриці (а також: рекомендованих грошових потоків) виступає джерелом інформації для побудови стратегії підприємства;
- > для того, щоб забезпечити збалансований розвиток підприємства, необхідно мати СЕЕ (продукти) у всіх позиціях матриці, тобто збалансований "портфель продукції";
- > з часом, і в результаті регулювання потоками коштів від бізнесу по усім СЕЕ, вони (СЕЕ, продукти) змінять своє розташування в матриці, що, у свою чергу, впливає на стратегію підприємства (вимагає її зміну).

Переваги матриці BCG:

- => висока придатність для вироблення стратегій;
- => пропонує диференційований підхід до вироблення стратегії залежно від особливостей кожного напрямку діяльності (кожного СЕЕ, кожної СЗГ, кожної СПБ, кожного продукту). Варіанти стратегічних рішень, щодо подальшої діяльності фірми у відповідних СЗГ можуть бути наступні: **зірки** - продукти, що перебувають на стадії зростання ЖЦП. Вони дають прибуток, який використовується для посилення позиції на ринку, а при сповільненні динаміки зростання чи стагнації - **зірки** переходять у статус **дійних**

корові; діїні корови продукти на стадії зрілості (насичення ринку), які дають перевагу у сфері витрат. Високі прибутки від них є джерелом фінансування інших стратегічних позицій бізнесу; **дикі кішки** - продукти, що знаходяться на початкових стадіях ЖЦП і при незначній частці ринку, але обіцяють високу динаміку зростання, що вимагає значних інвестицій та фінансових впливань і проведення наступальних стратегій для збільшення частки ринку та переходу до **зірок; собаки** - продукти, що знаходяться на стадії насичення та занепаду ринку і якщо вони прибуткові, то це слід використовувати для додаткового фінансування, інвестування **зірок та диких кішок**. А при збитковості - вийти з даної позиції бізнесу (припинити виробництво даного продукту).

- => можливість деталізації стратегічних проблем фірми;
- => простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку;
- => слугує основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності (СЕЕ, СЗГ, СПБ, продуктами) підприємства і для аналізу різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.

Недоліки ВСГ:

- => оцінка стратегічних позицій бізнесу (СПБ), стратегічних економічних елементів (СЕЕ) здійснюється лише за двома характеристиками;
- => темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку. Крім зростання, слід враховувати: абсолютний розмір ринку, циклічність, сезонність, юридичні обмеження тощо. Крім цього, темп зростання ринку залежить від стадії життєвого циклу;
- => відносна частка ринку не завжди точно характеризує конкурентний статус підприємства (КСП). Слід враховувати також фінансову потужність підприємства, якість продукції, володіння патентами і ліцензіями, адекватність системі управління;
- => важко оцінювати СПБ (СЕЕ), розташовані всередині матриці;
- => не враховується взаємозв'язок різних напрямів діяльності фірми (синергетичний ефект - деколи "дика кішка" може бути необхідна для оптимізації діяльності "зірки").

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

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

Матриця МакКінсі представлена на рис. 10.6.

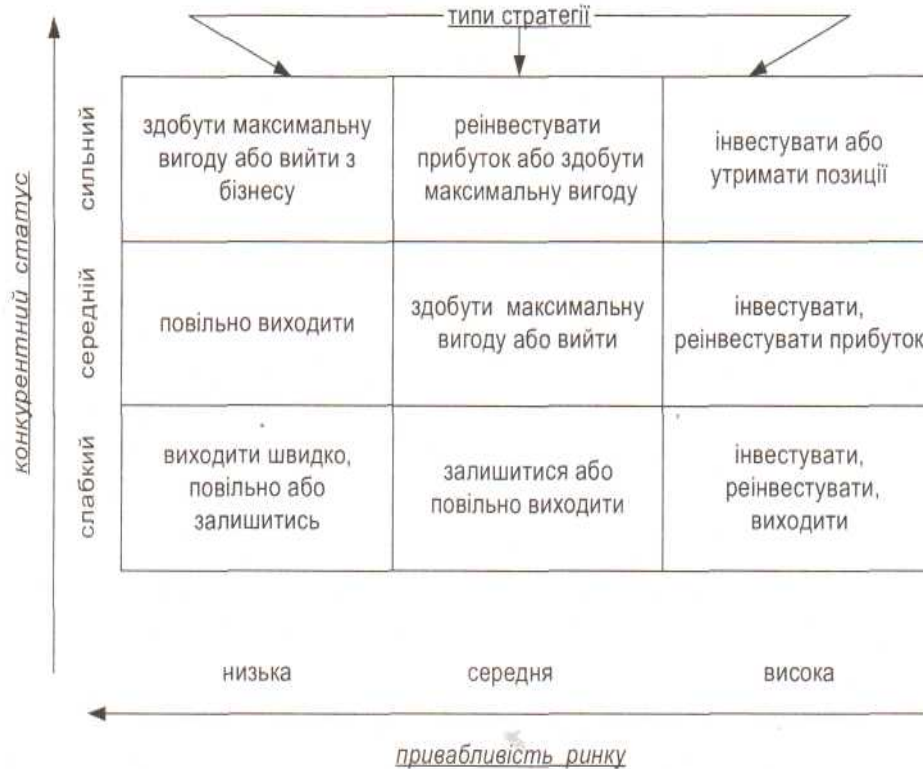


Рис. 10.6. Матриця граничної привабливості (матриця Мак-Кінсі)

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

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

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

- за сильного конкурентного статусу підприємства (КСП) і за низької привабливості ринку (П): здобути максимальну вигоду або вийти з ринку (вибіркова оборонна стратегія);
- за сильного КСП і за середньої П: реінвестувати прибуток або здобути максимальну вигоду (утверджувати лідерство на ринку);
- за сильного КСП і за високої П: інвестувати або утримати позиції (утримувати або посилювати лідерство на ринку);
- за середнього КСП і за низької П: повільно виходити з ринку (поступово скоротити інвестиції);

- -за середнього КСП і за середньої П: здобути максимальну вигоду (зрости або вийти з ринку);
- -за середнього КСП і за високої П: інвестувати, реінвестувати прибуток;
- за слабкого КСП і за низької П: виходити швидко, повільно або залишатись (скоротити інвестиції);
- за слабкого КСП і за середньої П: залишатися або повільно виходити з ринку (поступово скоротити інвестиції);
- за слабкого КСП і за високої П: інвестувати, реінвестувати, виходити з ринку.

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

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

Для використання цієї матриці по кожному продукту {синоніми - СЕЕ, СЗГ, СПБ, напряму діяльності, продуктово-ринковому сектору) розраховують комплексні показники:

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

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

Методика розрахунку комплексних показників привабливості ринку (П) і конкурентного статусу підприємства (КСП) розглянута відповідно в темах 4 і 5 даного посібника.

Отже (розглядаючи алгоритм застосування матриці МакКінсі), для кожної СЗГ (синоніми - СЕЕ, СПБ, продукту чи виду діяльності) здійснюється оцінка 2-х параметрів (П і КСП), в результаті якого СЗГ підприємства вписується в один з 9 квадрантів. Кожен продукт (СЗГ, СПБ тощо) в матриці зображується, за одним із варіантів його відображення, у вигляді кола, діаметр якого повинен бути пропорційний загальному обсягу виробництва (або продажу) даного продукту, а заштрихована його площа повинна показувати питому вагу підприємства в загальному обсязі ринку даного продукту.

Аналіз матриці МакКінсі дозволяє оцінити портфель продукції фірми і сформулювати стратегію по кожному напрямку її діяльності (синоніми - продукту, СПБ, СЕЕ, СЗГ). Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити фірмі з даним продуктом (з даним напрямком діяльності, з даною СЗГ, з даною СП Б): *реалізувати стратегію зростання; реалізувати стратегію збереження; реалізувати стратегію виходу з ринку*. Вибір стратегічної альтернативи повинен здійснюватися на основі порівняння перспектив

різних видів діяльності (продукції) підприємства, встановлення певних пріоритетів підприємства і розподілу ресурсів підприємства між різними видами діяльності (продукції). В загальному можна запропонувати такі стратегії: для видів діяльності (продукції) в привабливих галузях за умови наявності у підприємства переваг на ринку рекомендовано збільшити обсяги ресурсів на їх розвиток та підтримку; для видів діяльності (продуктів), за якими підприємство займає слабкі позиції на ринку рекомендовано зменшити обсяги ресурсів; для проміжних позицій щодо привабливості ринку продукції бізнесу підприємства та конкурентоспроможності підприємства на ньому, то в цьому випадку (для таких продуктів, видів діяльності підприємства) стратегія є вибірковою.

Детальний перелік і характеристики стратегічних альтернатив (конкретно для кожного квадранту матриці) ілюструє рис. 10.6.

Зрешистю на основі вибору (відбору) СЗГ формулюються стратегічні задачі, тобто визначають набори СЗГ, в яких підприємство буде діяти і як буде діяти (яку стратегію щодо них буде реалізовувати) в перспективі.

Переваги матриці МакКінсі:

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

Недоліки матриці МакКінсі:

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

Модель хімічної компанії Шелл, в основі якої лежить ***матриця DMP (Direct Policy Matrix)***, це свого роду різновид моделі (матриці) МакКінсі (за формою і змістом). Її також, як і матрицю МакКінсі, застосовують на будь-якій фазі ЖЦП. Вона запроваджена до застосування в період посилення динамізму зовнішнього середовища (середина 70-х років ХХ ст.), коли традиційні методи прогнозування СПБ виявились не ефективними.

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

Слід зауважити, що критерієм стратегічного вибору в матриці BCG (матриці "зростання - частка ринку") є грошовий потік, який є індикатором стратегічної

доцільності в короткостроковій перспективі; в матриці МакКінсі ("привабливість ринку - конкурентоспроможність") - віддача інвестицій, яка є індикатором стратегічної доцільності в більш далекій перспективі; в матриці Шелл ("галузева привабливість - конкурентоспроможність") - вищезазначені критерії одночасно.

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

- за високих оцінок перспектив галузі і при низькій конкурентоспроможності підприємства: *подвоєння обсягу виробництва або скорочення діяльності*;
- за середніх оцінок перспектив галузі і при низькій конкурентоспроможності підприємства: *продовження або часткове скорочення діяльності*;
- за низьких оцінок перспектив галузі і при низькій конкурентоспроможності підприємства: *скорочення діяльності*;
- за високих оцінок перспектив галузі і при середній конкурентоспроможності підприємства: *посилення конкурентних переваг*;
- за середніх оцінок перспектив галузі і при середній конкурентоспроможності підприємства: *продовження діяльності*;
- за низьких оцінок перспектив галузі і при середній конкурентоспроможності підприємства: *часткове скорочення діяльності*;
- за високих оцінок перспектив галузі і при високій конкурентоспроможності підприємства: *досягнення лідерства у певному виді діяльності*;
- за середніх оцінок перспектив галузі і при високій конкурентоспроможності підприємства: *ризикування*;
- за низьких оцінок перспектив галузі і при високій конкурентоспроможності підприємства: *генерування грошових коштів*.

Вибір конкретної стратегії розвитку підприємства залежить від стратегічної орієнтації менеджменту фірми: на життєвий цикл конкретного продукту (віддачу інвестицій) або на грошовий потік.

При орієнтації на життєвий цикл продукту (віддачу інвестицій) при виборі стратегії оптимальною вважається наступна траєкторія розвитку підприємства: *"подвоєння обсягу виробництва" - "посилення конкурентних переваг" - "досягнення лідерства у певному виді діяльності" - "ризикування" - "генерування грошових коштів" - "часткове скорочення діяльності" - "скорочення діяльності"*. При орієнтації на грошовий потік оптимальною вважається траєкторія, що передбачає використання грошових коштів, які отримують види діяльності, що займають позиції для яких рекомендованими є стратегії *"генерування грошових коштів" та "часткове скорочення діяльності"*, для інвестування у види діяльності, що займають позиції для яких рекомендованими є дії спрямовані на *"подвоєння обсягу виробництва" та "посилення конкурентних переваг"*.

Переваги матриці Шелл:

- => застосування під час вироблення стратегії системи якісних і кількісних показників, що дозволяє краще обґрунтувати стратегічний вибір;
- => використання (поєднання) двох критеріїв стратегічного вибору: грошового потоку і віддачі інвестицій;
- => забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ фірми;
- => позиціонування на різних фазах ЖЦП (як і в матриці МакКінсі).

Недоліки матриці Шелл:

- > обмежене застосування (здебільшого в капіталомістких галузях промисловості);
- > відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці;
- > суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників;
- > неточність результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей.

Метод ADL (консалтингової фірми). В основі метода ADL лежить матриця (див. рис. 10.7), побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами):

- ***конкурентною позицією підприємства на ринку;***
- ***ступенем зрілості ринку.***

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

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

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

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

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

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

Ступінь зрілості ринку базується на 4 стадіях життєвого циклу продукту відповідно до яких визначаються характер і головна мета стратегії, тобто, відповідні стратегії поведінки фірми на ринку (див. таблицю 10.1). Причому,

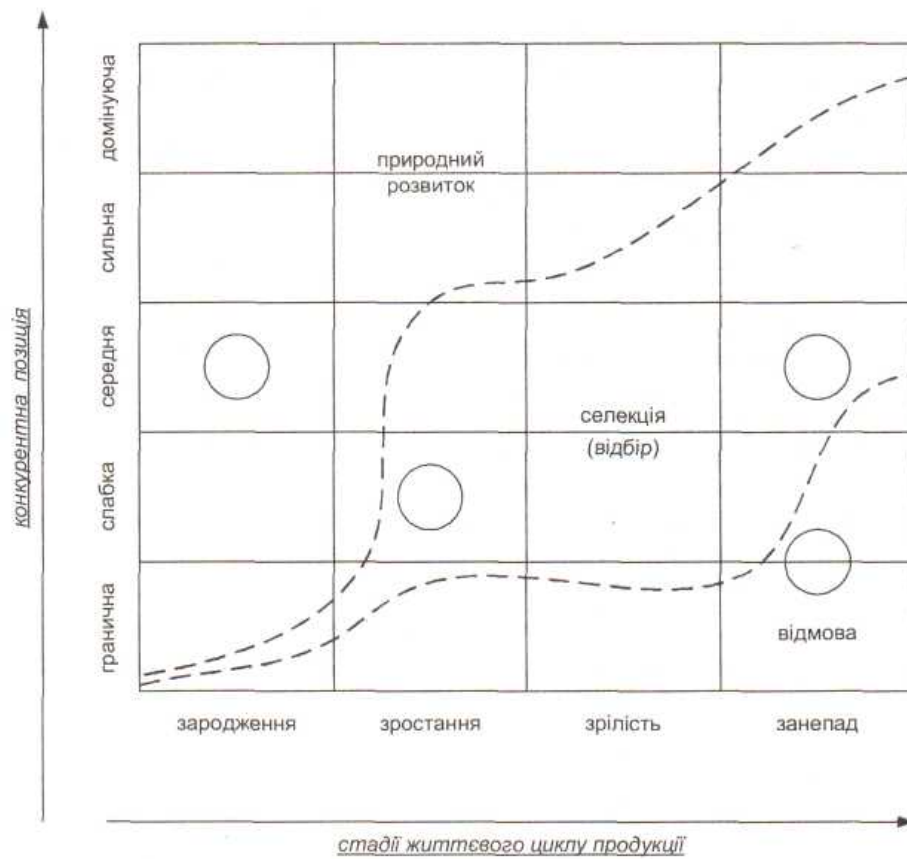


Рис. 10.7. Метод ADL (метод консультативної фірми Artur D. Little inc.): матриця ADL

Таблиця 10.1.

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

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

так як певна галузь бізнесу чи конкретний ринок відповідного продукту в певний конкретний період часу може знаходитися тільки на одній із зазначених стадій життєвого циклу свого розвитку, тому і відповідний окремий вид бізнесу підприємства в цей же період часу може перебувати тільки на одній відповідній стадії життєвого циклу.

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

Відтак, кожен вид бізнесу підприємства (продукт) розташовується за даними оцінками (конкурентною позицією бізнесу та стадією його життєвого циклу) в одній з 20 кліток матриці ADL, тобто кожен вид бізнесу (продукт) підприємства має свою конкретну позицію в його загальному бізнесі з точки зору стадії життєвого циклу і конкурентної позиції. Продукти (види діяльності, види бізнесу) в матриці представляються, за одним із можливих варіантів їх відображення, у вигляді кілець, діаметр яких є пропорційним величині цього підприємства на ринку даного продукту (бізнесу). Для кожної клітки матриці ADL характерними є певні рівні прибутковості та розміри грошових потоків. І, відповідно, кожній клітці матриці притаманний свій загальний стратегічний набір (набір загальних стратегічних рішень щодо зміни частки ринку, отримання необхідних інвестицій, зміни стратегічної позиції тощо). Окрім цього, деталізуючи загальні стратегічні рішення, для кожної клітки пропонуються (є характерними) певні можливі стратегічні маршрути (природного або звичайного розвитку; вибіркового розвитку; виживання), а також так звані "типові уточнені стратегії", які формулюються у термінах конкретних господарських операцій (їх запропоновано 24 варіанти), що можуть бути застосовані у конкретному випадку для того чи іншого виду бізнесу (продукту)*.

Уточнені стратегії, що пропонуються консалтинговою фірмою Артур Д. Литтл (ADL) мають відповідну ідентифікацію, що полегшує їх відбір та рекомендацію для застосування у конкретному випадку для того чи іншого бізнесу (продукту) підприємства в залежності від їх розташування на матриці ADL. Зокрема використані наступні позначення:

* Уточнені стратегії, запропоновані фірмою Артур Д. Литтл, є набором типових стратегічних рішень, що відповідають різним позиціям бізнесу на сітці матриці і різним маршрутам можливого руху бізнесу по різних позиціях у просторі матриці. їх перелік охоплює наступні стратегічні рішення: пряма інтеграція; зворотна інтеграція; проникнення на ринок; первинний розвиток ринку; збільшення виробничих потужностей; раціоналізація дистриб'юторської системи; розвиток виробництва за кордоном; розвиток бізнесу за кордоном; експорт традиційного продукту; ліцензування за кордоном; обережні дії; нові продукти/традиційні ринки; нові продукти/нові ринки; системне підвищення ефективності; дії при націоналізації ринку; повна раціоналізація бізнесу; покращення асортименту продукції; удосконалення продукту; традиційні продукти/традиційні ринки; традиційні продукти/нові ринки; перехід на нову технологію; традиційна ефективність і зниження собівартості: забезпечення виживання; відмова від бізнесу.

Таблиця 10.2

Уточнені стратегії (стратегічні рішення (дії))

Позначення	Стратегія
A	Зворотна інтеграція
B	Розвиток бізнесу за кордоном
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном
D	Раціоналізація системи збуту
E	Нарощування виробничих потужностей
F	Експорт традиційної продукції
G	Пряма інтеграція
H	Неапевненість
I	Початкова стадія розвитку ринку
J	Ліцензування за кордоном
K	Повна раціоналізація
L	Проникнення на ринок
M	Націоналізація ринку
N	Методи і функції ефективності
O	Нові продукти / нові ринки
P	Нові продукти / традиційні ринки
Q	Раціоналізація продукції
R	Раціоналізація асортименту продукції
S	„Чисте виживання”
T	Традиційні продукти / нові ринки
U	Традиційні продукти / традиційні ринки
V	Ефективна технологія
W	Традиційна ефективність і зниження собівартості
X	Відмова від виробництва

Отже, залежно від позиції конкретного бізнесу (продукту) підприємству пропонується продуманий набір стратегічних рішень як щодо його окремого бізнесу, так і щодо оптимального збалансування усього портфеля бізнесу підприємства. Стратегічне ж балансування бізнес-портфеля підприємства і формування загальної (корпоративної, портфельної) стратегії здійснюється з урахуванням фаз життєвого циклу ринків його окремих бізнесів за розміром сумарного грошового потоку від бізнесу і за показником норми прибутку на чисті активи.

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

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

Наведемо більш детальну оцінку та характеристику різних позицій бізнесу підприємства на матриці ADL, а також запропоновані для них (консалтинговою фірмою ADL) типові стратегічні рекомендації, які відповідають цим (різним) позиціям бізнесу на сітці матриці і різним маршрутам можливого руху бізнесу по різних позиціях у просторі матриці.

Позиція "домінуюча/зародження". Позиція прибуткова (ймовірно але не обов'язково). Необхідні для розвитку такого бізнесу (продукту) фінансові ресурси позичаються, а звичайний (природний) розвиток реалізується за допомогою стратегії за сценарієм *"повна концентрація на збільшенні частки ринку - швидке зростання"* (альтернативні господарські операції (уточнені стратегії), які можна при цьому застосувати, реалізувати: В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V) або стратегії за сценарієм *"утримання позиції - початок нового бізнесу"* (уточнені стратегії (альтернативні господарські операції), які при цьому рекомендуються наступні: Е, I, L).

При цьому, щодо бізнесу на цій позиції передбачається необхідність дещо швидшого інвестування, ніж цього вимагає розширення ринку.

Позиція "домінуюча/зростання". Позиція бізнесу прибуткова, яка ймовірно (але не обов'язково) породжує позитивний чистий грошовий потік на підприємстві. Звичайний (природний) розвиток тут можна здійснювати за допомогою стратегічних альтернатив *"утримання позиції - досягнення лідерства у ціноутворенні"* (можливі уточнені стратегії (дії): А, С, N, U, V, W) або *"утримання частки ринку-захист позиції"* (уточнені стратегії: А, С, N, U, V, W). Для бізнесу наданій позиції рекомендується за доцільне продовжувати інвестування для того, щоби підтримати існуючі темпи зростання і випередити вплив нових або можливих конкурентів.

Позиція "домінуюча/зрілість". Позиція прибуткова, яка відіграє роль "генератора" грошових коштів для підприємства. Звичайний (природний) розвиток тут здійснюється за такими альтернативними стратегіями: *"утримання частки ринку - зростання разом з виробництвом"* (запропоновані тут уточнені стратегії (дії) наступні: А, В, С, F, G, J, N, P, T, U) або *"утримання частки ринку - захист позиції"* (уточнені дії: А, С, N, U, V, W). Для бізнесу на даній позиції рекомендується за доцільне у міру необхідності кошти реінвестувати.

Позиція "домінуюча/занепад". Позиція прибуткова, яка відіграє роль "генератора коштів". Звичайний (природний) розвиток для бізнесу (продукту) за цією позицією може здійснюватися за допомогою стратегії *"утримання частки ринку --захист становища (позиції)"*. Уточнені стратегії: А, С, N, U, V, W. Для бізнесу на даній позиції рекомендується за доцільне реінвестувати кошти у міру необхідності.

Позиція "сильна/зародження". Ця позиція може бути неприбутковою. Кошти для бізнесу (продукту) на такій позиції позичаються, а звичайний (природний) розвиток можна реалізувати за сценаріями таких стратегій (стратегічних альтернатив) - *"спроба покращити становище (позицію) - старт"* (уточнені дії (стратегії) тут пропонуються наступні: Е, I, L) або *"цілеспрямоване намагання отримати частку ринку - швидке зростання"* (уточнені стратегічні рішення, що пропонуються до реалізації за цим сценарієм СА наступні: В, С, Е, G, L, N, O, P, T,

V). Для бізнесу наданій позиції рекомендується інвестувати так швидко, як того вимагатиме ринок.

Позиція "сильна/зростання". Позиція бізнесу, який (з великою ймовірністю) є прибутковим і фінансується за рахунок зовнішніх (для нього в межах підприємства) запозичень. Звичайний (природний) розвиток бізнесу (продукту) на такій позиції в матриці ADL здійснюється за стратегіями *"спроба покращити становище (позицію) – досягнення лідерства у ціноутворенні"* (уточнені стратегії - A, C, N, U, V, W) або *"цілеспрямоване намагання отримати частку ринку - швидке зростання "* (уточнені стратегічні дії пропонуються наступні: B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Інвестування має здійснюватися лише з метою збільшення темпів зростання даного бізнесу підприємства.

Позиція "сильна/зрілість". Прибуткова позиція в бізнесі підприємства, яка є для нього "генератором коштів". Звичайний (природний) розвиток (як і вибіркового розвитку) за цією позицією можна здійснювати за сценарієм стратегії *"утримання частки ринку - захист позиції"* (рекомендовані уточнені стратегічні дії наступні: A, C, N, U, V, W) або стратегії *"утримання частки ринку-зростання разом з виробництвом"* (уточнені стратегії-A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Для бізнесу на даній позиції рекомендується за доцільне реінвестування коштів у міру необхідності.

Позиція "сильна/занепад". Прибуткова позиція бізнесу, яка використовується як "генератор коштів" для підприємства. Звичайний (природний) розвиток тут можна здійснювати за допомогою стратегій *"утримання частки ринку - захист позиції (становища) "* (запропоновані уточнені стратегії: A, C, N, U, V, W) або *"збирання врожаю"* (уточнені стратегічні дії пропонуються наступні: D, H, K, M, Q, R, V, W). А вибіркового розвитку бізнесу за цією позицією можна здійснювати за допомогою стратегії *"утримання-збереження ніші "* (рекомендовані уточнені стратегії: C, D, N, Q, U). Для бізнесу підприємства, що знаходиться на цій позиції в матриці ADL за доцільне є здійснювати мінімальні реінвестиції для підтримки позиції (існуючого становища) підприємства на ринку і в галузі даного бізнесу.

Позиція "середня/зародження". Найімовірніше це неприбуткова позиція. Необхідні для розвитку бізнесу кошти залучаються із зовнішніх джерел. Звичайний (природний) розвиток можна здійснювати за сценарієм стратегії *"цілеспрямоване намагання отримати частку ринку - швидке зростання"*. Уточнені дії (заходи, стратегії) - B, C, E, G, L, N, O, P, T, V. Цей бізнес (продукт) підприємства можна інвестувати, але вибірково.

Позиція "середня/зростання". Позиція мінімально прибуткова. Кошти для розвитку такого бізнесу підприємства залучаються із зовнішніх джерел. Звичайний (природний) розвиток рекомендовано здійснювати за допомогою стратегій *"спроба покращити становище - лідерство у ціноутворенні на найважливішому ринку "*. Рекомендуються такі уточнені стратегії: A, C, N, U, V, W. За доцільне вважається вибіркоче інвестування для поліпшення становища (позиції).

Позиція "середня/зрілість". Помірковано прибуткова позиція, яка є "генератором коштів" для підприємства. Звичайний (природний) розвиток здійснюється зав допомогою стратегії *"належна експлуатація - зростання разом з ви-*

робництвом ". Уточнені стратегії -A, B, C, F, G, J, N, P, T, U. Для вибіркового розвитку пропонується стратегія "знайти свою нішу та захищати її". Уточнені стратегії пропонуються тут наступні: A, G, I, M, R, T. Рекомендоване мінімальне та вибіркоче інвестування.

Позиція "середня/занепад ". Помірковано прибуткова позиція, грошові потоки від якої збалансовані. Вибірковий розвиток переважно здійснюється шляхом реалізації стратегій "збирання врожаю" - експлуатація ринкової ніші"(уточнені стратегії - B, C, T, L, N, P, U, V) або "поетапний вихід - вихід" (уточнені дії-D, M, Q, R., W). Доцільним є мінімальне інвестування в експлуатацію або відмова від інвестування взагалі.

Позиція "слабка/зародження". Неприбуткова позиція бізнесу. Необхідні кошти залучаються ззовні. Звичайний (природний) або вибіркового розвитку такого бізнесу можна здійснювати за допомогою стратегії "вибіркового пошуку своєї позиції (ніші) - зосередження, диференціація "(уточнені стратегії: G, L, T) або через доведення життєздатності такого бізнесу. Інвестувати такий бізнес рекомендується вкрай вибірково.

Позиція "слабка/зростання ". Неприбуткова позиція бізнесу. Необхідні кошти для підтримки даного сектору бізнесу залучаються із зовнішніх джерел або ж грошові потоки збалансовані. Звичайний (природний) або вибіркового розвитку даного сектору бізнесу підприємства можна здійснити за допомогою наступних стратегій: "вибіркового пошуку своєї позиції-зосередження, диференціація "(в якості уточнюючих стратегій пропонуються наступні дії (заходи): G, L, T) або "швидкий пошук своєї частки - встигнути ". А в якості уточнюючих стратегій за таким сценарієм пропонуються наступні дії (заходи): D, E, L, M, P, Q, R.

Рекомендується вибіркоче інвестування даного сектору бізнесу.

Позиція "слабка/зрілість ". Мініально прибуткова позиція за якої грошові потоки є збалансованими. Вибірковий розвиток здійснюється через реалізацію стратегії "знайти нішу та утримувати її-утримувати нішу "(уточнені стратегічні заходи - C, D, N, Q, U). А якщо життєздатність бізнесу (продукту) довести неможливо, тоді рекомендованою є стратегія "поетапний вихід-вихід" (уточнені стратегії - D, M, Q, R, W). Тут доцільними є мінімальні реінвестиції або відмова від інвестування.

Позиція "слабка/занепад ". Мініально прибуткова позиція за якої грошові потоки збалансовані. Якщо життєздатність довести неможливо тоді рекомендуються для реалізації стратегії "поетапний вихід - вихід " (уточнені стратегії -D, M, Q, R., W) або "відмова від бізнесу - відмова "(уточнені стратегічні заходи - (X). Доцільним вважаються деінвестування або відмова від подальшого інвестування.

Позиція "гранична/зародження". Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел. Необхідно доводити життєздатність за допомогою реалізації стратегії "наздогнати-наздогнати". Уточнені стратегії при цьому рекомендуються наступні: D, E, L, M, P, Q, R). А якщо не вдасться довести життєздатність бізнесу рекомендовані до реалізації стратегії "поетапний вихід - вихід " (уточнені стратегії - D, M, Q, R, W) або "вихід - відмова від інвестування"(уточнені дії - D, K, Q, R, S).

Позиція "гранична/розвиток ". Неприбуткова позиція. Грошові потоки збалансовані або необхідні для провадження та розвитку бізнесу кошти залучаються із зовнішніх для даного бізнесу підприємства джерел. Пропоновані стратегії спрямовуються на доведення життєздатності бізнесу: "зсув"(D, L, M, N|, Q, R, V, W) або "оновлення"(D, M, O, P, Q, R, U)". А якщо життєздатність бізнесу довести неможливо, тоді пропонується для реалізації стратегія "відмова від бізнесу"(X). Зазначену позицію в бізнесі підприємства можна вибірково, у першу чергу для оновлення, інвестувати або відмовитися від інвестування.

Позиція "гранична/зрілість ". Неприбуткова позиція для розвитку якої кошти отримуються від власної діяльності або залучаються ззовні. Рекомендованими є стратегії спрямовані на доведення життєздатності: "зсув" (D, L, M, N, Q,R, V; W) або "оновлення " (D M. O, P, Q, R, U) ". А якщо життєздатність бізнесу довести неможливо, тоді пропонується для реалізації стратегія "поетапний вихід - вихід " (D, M, Q, R, W). Рекомендується вибіркоче інвестування або взагалі відмовитися від інвестицій в такий бізнес.

Позііозиція "гранична/занепад ". Неприбуткова позиція. Рекомендована стратегія "відмова від бізнесу"(X). Інвестиції не здійснюються, можливе лише деінвестування бізнесу.

Як бачимо, модель ADL дає можливість:

- > отримати інформацію про загальний бізнес підприємства, який складається з окремих його видів (секторів, підрозділів, продуктів тощо), та їх взаємне розташування;
- > визначити фактичну конкурентну позицію кожного виду бізнесу (продукту) підприємства та стадію життєвого циклу його галузі (відобразити конкретну стратегічну позицію окремого бізнесу);
- > прийняти стратегічні рішення щодо кожного бізнесу (продукту) підприємства, виходячи з його конкретної позиції;
- > отримати інформацію для прийняття загальних стратегічних рішень щодо корпоративної стратегії в цілому, зокрема, про фінансовий внесок окремого бізнесу підприємства у його корпоративний портфель (це можна зробити за допомогою додаткового застосування так званого спеціального КОМА -графа, який схематично відображає внесок кожного виду бізнесу в успішне функціонування підприємства на основі врахування рентабельності чистих активів * і рівня реінвестицій коштів по кожній СЗГ (кожному виду бізнесу чи продукту) всередині господарського портфеля підприємства за чотирма сценаріями (категоріями, альтернативами) перерозподілу коштів на підприємстві **: генерація коштів (показник ВПК < 100%);

* Це власне і є показник RONA - середньозважена норма прибутку на чисті активи, виражений в %, який в англійській транскрипції звучить як "the average weighted getuign on net assetes".

** Внутрішній перерозподіл коштів (ВПК) оцінюється відношенням зміни вартості активів за рік (за мінусом амортизації) до зміни величини оперативних фондів (чистого прибутку плюс амортизації).

споживання коштів (ВПК > 100%); інваріантний перерозподіл коштів (ВПК=100%); від'ємний внутрішній перерозподіл коштів (сума реінвестицій від'ємна,¹);

> збалансувати корпоративний господарський портфель підприємства (за принципом, що у збалансованому портфелі потік коштів, що генерується зрілими та занепадаючими видами бізнесу, повинен перевищувати або відповідати потоку коштів, що використовується видами бізнесу, які зароджуються і зростають) і обрати для цього оптимальну корпоративну стратегію, відповідно до якої- кожен вид бізнесу підприємства (за стадією ЖЦ) повинен знаходитись на необхідних (за характером генерації і споживання, тобто категорією перерозподілу, коштів на підприємстві) позиціях.

Дана модель передбачає, що галузь бізнесу повинна підпадати під традиційну схему ЖЦ, хоча форма чи швидкість циклу може і відрізнятись залежно від галузі (чи це традиційна і статична галузь, чи динамічна і високотехнологічна тощо).

При цьому слід мати на увазі, що, зазвичай, бізнес на стадіях зрілості та старіння виступає генератором коштів на підприємстві, а на стадіях зародження і зростання вважається їх споживачем. А чим більше видів бізнесу підприємства посідає домінуючу, сильну чи середню позиції, тим кращий його господарський портфель. Але якщо підприємство володіє лише такими видами бізнесу (конкурентоспроможними зрілими та занепадаючими) то в стратегічному плані воно є безперспективним, а його портфель, відповідно, є неоптимальним. А підприємство, що веде лише ті види бізнесу, що зароджуються і зростають має усі можливості перетворитися на потужного генератора коштів. Хоча молодші і слабші види бізнесу є, зазвичай, більш ризикованими, ніж зрілі і сильні. Також слід враховувати, що для зрілого виду бізнесу є характерна невелика кількість конкурентів. А для видів бізнесу, що перебувають на стадії зародження, навпаки - велика кількість конкурентів.

Для оцінки показників "конкурентна позиція" ("відносне становище на ринку") та "стадія життєвого циклу продукції", при побудові та застосуванні моделі (матриці) ADL, рекомендовано застосовувати в комплексі наступні їх характеристики (параметри):

> для оцінки "конкурентної позиції" - загальну конкурентоспроможність; патенти; ефективність виробництва; гарантійне обслуговування; вертикальна інтеграція; ставлення менеджерів до ризику;

> для оцінки "стадії життєвого циклу продукції" - стадію життєвого циклу; темпи зростання ринку; характер конкуренції; прихильність клієнтів до торгової марки; стабільність частки на ринку; вхідні (нетехнологічні) бар'єри; ширину виробничих ліній; розвиток технологій. Конкретні основні вигоди і переваги від застосування методу ADL полягають:

■=> у конкретизації стратегічного аналізу;

■=> у визначенні призначення, ринків, позиції та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель;

■=> в отриманні такої (багатоваріантної) моделі опису господарського

портфеля підприємства, яка дає можливість у повній мірі розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів (секторів) бізнесу підприємства.

Основними недоліками даної моделі є:

- > проблематичність визначення як пройденого, так і майбутнього відрізка шляху реальної траєкторії ЖЦ коленого конкретного бізнесу в умовах динамічного і не передбачуваного розвитку ринку ;
- > алгоритмічність і схематичність, що при негнучкому і нетворчому її застосуванні може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилок рішень;
- > не врахування в **ній** стратегії, що пропонують істотні, інноваційні зміни ЖЦ бізнесу і передбачають відповідні дії (приводить до ігнорування інноваційних стратегій).

З більш повною методикою застосування моделі ADL, її вигодами, перевагами та недоліками більш детально можна ознайомитись за наступними джерелами зі списку рекомендованої літератури: [19; 40; 47; 93; 106; 113].

Отже, можна зробити висновок, що матриці BCG, Маккінсі (Шелл) і ADL є інструментом співставлення СЗГ(напрямів, видів діяльності, СПБ, продуктів) фірми і, таким, ефективно слугують для формування та оцінки альтернативних варіантів корпоративної (загальної, портфельної) стратегії фірми[^]. При цьому треба пам'ятати, що кожна конкретна бізнес-ситуація вимагає адекватно унікальної адаптації типової моделі, тобто формування конкретної моделі для конкретної ситуації, що вимагає довгої, напруженої творчої роботи відповідних фахівців з конкретного бізнесу і стратегічного менеджменту та великих коштів. Також слід відмітити, що застосовувати дані моделі для вітчизняних підприємств можна лише за умови їх глибокої адаптації до специфіки українського середовища.

Методи комплексного стратегічного аналізу SWOT, SPACE

Одним з найпоширеніших в закордонній практиці методів визначення загальної стратегії підприємства є метод *SWOT-аналізу* в основі якого лежить відповідна матриця (див. рис. 5.3), яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами фірми, з одного боку, та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, з іншого, і встановлює їх парні комбінації. Метод SWOT-аналізу * дозволяє ідентифікувати і оцінити міру впливу, а також визначити силу взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища фірми з метою встановлення стратегічної позиції фірми і вироблення напрямку її стратегії.

Аналіз клітинок матриці SWOT (див. рис. 5.3) (комбінацій факторів з множин можливостей і загроз з факторами з множин сильних і слабких сторін, які ведуть або до посилення, або до послаблення конкурентної позиції фірми) дозволяє сформулювати такі **чотири загальних стратегії поведінки**:

* Детально даний метод розглянуто в темі 5 даного посібника

1. Коли фірма має більше сильних сторін чим слабких, а ринок надає їй нові можливості за **відсутності загроз**, **фірма повинна реалізувати стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку**, шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок нових продуктів (інновацій). Сприятлива фінансова ситуація дає можливість фірмі провадити НДДКР з розвитку нових продуктів та придбати конкурентні фірми, що діють в даному секторі економіки (але є менш рентабельні).
2. Коли фірма, маючи слабкі сторони, діє в сприятливому для неї середовищі, вона повинна **реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції, тобто на збільшення своєї частки на ринку при одночасній ліквідації слабких сторін** шляхом покращення фінансового стану, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, ліквідації збиткового бізнесу.
3. Коли фірма, володіючи сильними якостями, діє у нестабільному середовищі, вона повинна **реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів (зон, ніш) ринку** шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків.
4. Коли фірма, маючи складну внутрішню ситуацію, діє в загрозливому для неї зовнішньому оточенні, необхідно **реалізувати стратегію, суть якої полягає у поступовому зменшенні активності і плановому виході із даної сфери діяльності**. Або реалізувати **стратегію виживання**, засновану на залученні капіталу шляхом випуску акцій, отримання кредитів або на інтеграції з іншою фірмою.

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

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

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

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

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

Груповий критерій I: "Фінансова сила підприємства" (ф)

Критерії:

1. Показник норми прибутку
2. Виробничі затрати
3. Рентабельність вкладеного капіталу
4. Стабільність отримання прибутку
5. Рентабельність інвестицій
6. Фінансова ліквідність
7. Заборгованість
8. Здатність до підвищення рівня нагромаджень і залучення сторонніх капіталів

Груповий критерій II: "Конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку" (к) *Критерії:*

1. Ринок і його обсяг
2. Частка підприємств на ринку в динаміці
3. Структура асортименту продукції
4. Здатність до здійснення маркетингу
5. Можливості активного впливу на рівень цін і затрат
6. Зв'язки із споживачами
7. Рентабельність продажу

Груповий критерій III: "Привабливість сектора (галузі), де діє дане підприємство" (п) *Критерії:*

1. Характеристика конкурентів
2. Стадія життєвого циклу даної галузі чи сектора
3. Залежність розвитку галузі чи сектора від кон'юнктури
4. Тривалість життя галузі чи сектора
5. Громадська привабливість сектора
6. Структура застосування виробів даної галузі в інших секторах
7. Стабільність прибутку

Груповий критерій IV: "Стабільність галузі, в якій функціонує дане підприємство" (с) *Критерії:*

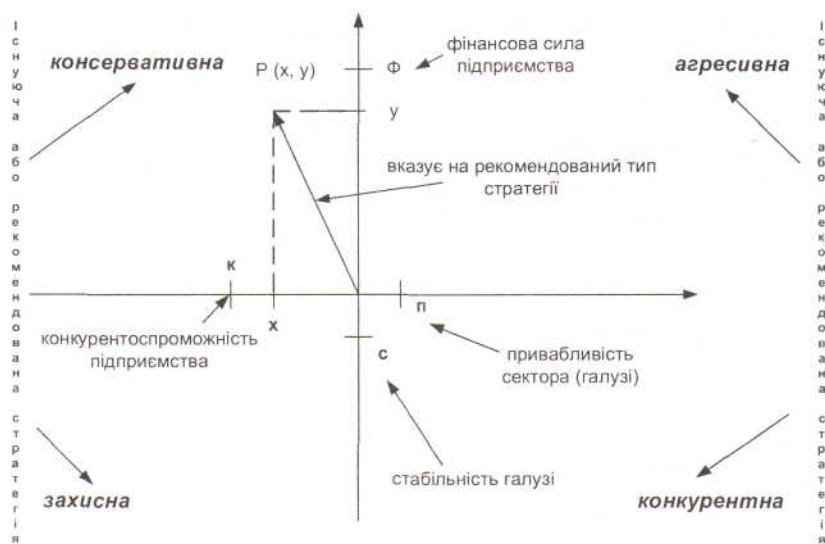
1. Стадія розвитку даного сектора
2. Міра інноваційної діяльності сектора (галузі)
3. Міра залежності галузі від кон'юнктури
4. Тривалість життя сектора чи галузі
5. Міра розвитку інформаційних послуг у галузі
6. Стабільність прибутку (рентабельності)
7. Вплив на галузь іноземного капіталу

* Даний метод призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

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

Оцінка даних критеріїв може здійснюватися за різноманітними методиками*. Зокрема, за наступним спрощеним алгоритмом.

Кожен фактор в межах відповідної групи критеріїв оцінюється за 10-ти чи 5-ти бальною (від 1 до 10-ти або 5-ти) шкалою. Ваговий коефіцієнт в діапазоні від 0 до 1 визначає значимість кожного критерію в їх груповій сукупності. Сума значень вагових коефіцієнтів усіх критеріїв в межах кожної групи повинна дорівнювати 1. Потім визначаються кінцеві оцінки групових критеріїв оцінки стратегічного становища підприємства. А відображення різних груп критеріїв оцінки підприємства і визначення рекомендованого типу стратегії (консервативної, захисної, конкурентної чи агресивної), здійснюється в прямокутній системі координат, де на окремих півосях, кожна з яких слугує відображенням відповідного групового критерію стратегічної оцінки підприємства, розташовується загальна "вартість" відповідних груп критеріїв оцінки стратегічного становища підприємства (див. рис. 10.8). Рекомендований тип стратегії повинен уточнюватися конкретними рішеннями (діями), тобто так званими уточнюючими стратегіями, які формуються у термінах конкретних господарських операцій, що можуть бути застосовані у конкретному випадку (в контексті



де p - сума кінцевих оцінок вартості для критерію "привабливість сектора",
 k - сума кінцевих оцінок вартості для критерію "конкурентоспроможність підприємства",
 c - сума кінцевих оцінок вартості для критерію "стабільність галузі",
 Φ - сума кінцевих оцінок для критерію "фінансова сила підприємства",
 $P(x, y)$ - точка з координатами (x, y) , в одному із квадрантів показує вектор (від початку осі координат), що вказує рекомендований тип стратегії ($x = p + k$; $y = \Phi + c$)

Рис. 10.8. Оцінка стратегічного становища і напрямку дій підприємства: відображення вартості різних груп критеріїв (факторів) оцінки стратегічного становища підприємства в методі SPACE

* Тут наведена спрощена методика. З більш диференційованою і складнішою (оригінальною) методикою оцінки факторів і критеріїв визначення стратегічного положення підприємства за методом SPACE можна ознайомитись за джерелами [20; 93] зі списку рекомендованої та використаної літератури.

рекомендованої стратегії: *консервативної, захисної, конкурентної чи агресивної*) для конкретного підприємства і які дозволять забезпечити конкурентну перевагу підприємства в довгостроковому періоді.

АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ**Формулювання та аналіз стратегічних альтернатив**

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

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

- *Визначається набір цілей;*
- *Оцінюється різниця між поточною позицією підприємства і його цільовою позицією;*
- *Пропонується один або декілька способів дій (стратегій), тобто стратегічних альтернатив поведінки;*
- *Здійснюється тестування запропонованих СА на предмет можливості зуження попередньо встановленого розриву (прогаліни) між: поточною і цільовою позиціями підприємства.*

Отже, в основі вироблення стратегії підприємства, формування його стратегічного набору лежить принцип альтернативності розвитку підприємства і його бізнесу, альтернативність у вирішенні проблем розвитку і конкурентної поведінки тощо, тобто альтернативність у стратегічному виборі.

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 (так як *стратегія підприємства є ніщо інше, як визначення економічних можливостей підприємства на перспективу*).

Ці варіанти охоплюють різноманітні погляди на дане підприємство і утворюють *стратегічні альтернативи* його діяльності в майбутньому (тобто, *альтернативні варіанти реалізації виявлених можливостей, себто потенціалу підприємства*).

Кожна з *альтернативних стратегій*, виходячи з прогнозу розвитку зовнішнього оточення, *повинна представляти конкретну програму розвитку даного підприємства*, яка надається до реалізації і є зорієнтована на досягнення успіху.

Процес формулювання стратегічних альтернатив дає відповіді на наступні запитання (див. рис. 11.1):

1. Що реально ми маємо і чого бажаємо досягти у своєму бізнесі?
2. Де ми знаходимося і де бажаємо опинитись?
3. Коли ми повинні це здійснити?
4. Яким чином реалізувати наші наміри?
5. Яким чином, на основі результатів аналізу та прогнозу ситуації, можна реалізувати такі наміри?
6. Які нові стратегічні альтернативи (стратегії) пропонує підготовлений прогноз і яким потенціалом ми володіємо для їх реалізації?
7. Які варіанти стратегічної поведінки підприємства можуть мати значення у майбутньому?

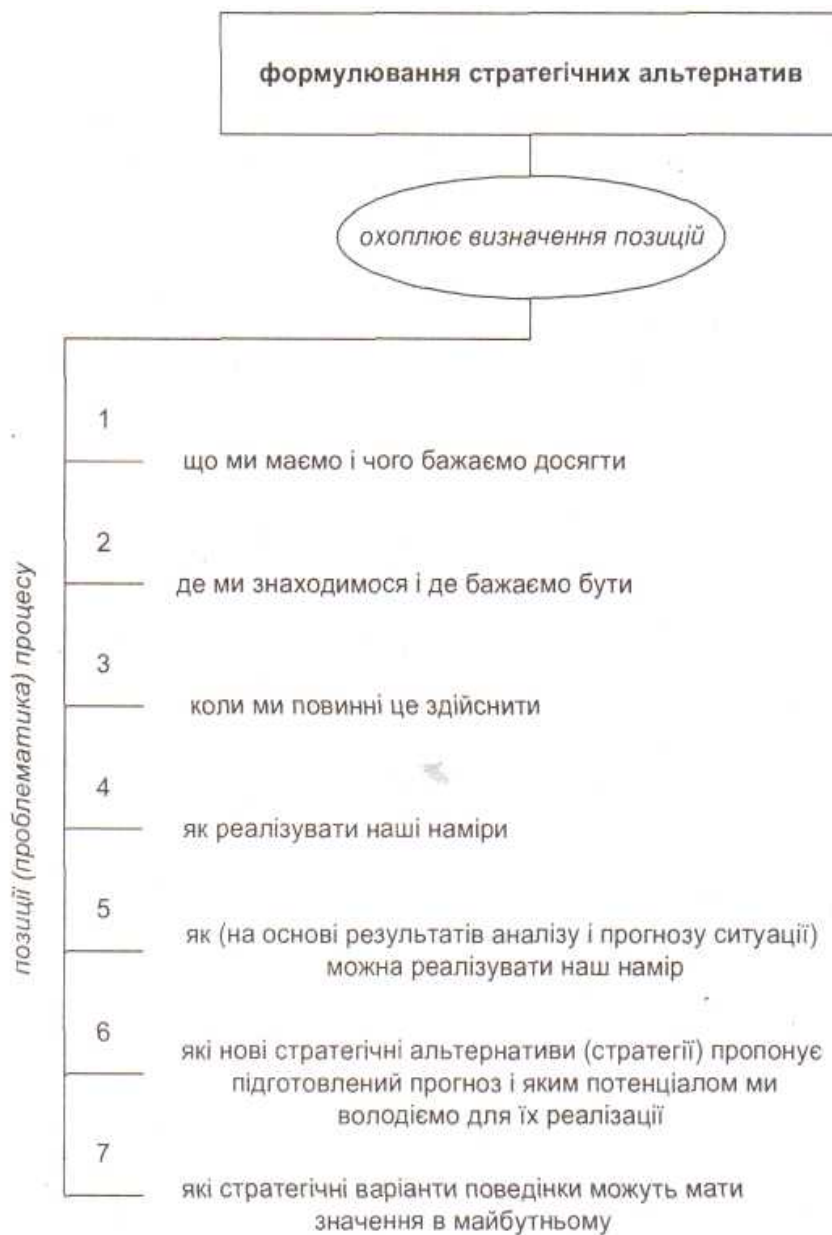


Рис. 11.1. Формування (формулювання, розробка і аналіз) стратегічних альтернатив

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

Нагадаємо зміст основних стратегічних альтернатив.

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

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

◆ *Скорочення* передбачає різноманітні варіанти перегрупування (в бік скорочення) бізнесу фірми для підвищення його ефективності: скорочення витрат, скорочення бізнесу, "швидкого успіху", ліквідацію.

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

Комбіновані стратегічні альтернативи є поєднанням попередніх.

Одним з основних інструментів генерації стратегічних альтернатив на корпоративному рівні, як уже було нами відмічено, є аналіз господарського портфеля, як сукупності окремих напрямків діяльності підприємства. Методика аналізу портфеля передбачає вивчення так званих *стратегічних одиниць (підрозділів) бізнесу підприємства*. Зміст портфельного аналізу і планування полягає в пошуку альтернативних заходів зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку. В результаті аналізу виявляють, які напрямки діяльності слід розвивати і якою мірою, а які - ліквідувати. При виробленні стратегій господарський портфель може бути поповнений за рахунок включення нових видів діяльності. Для проведення портфельного аналізу і вироблення стратегічних альтернатив застосовують розглянуті в попередній темі формальні методи ВСО, МакКінсі, АОБ тощо, які доповнюються творчим аналізом.

У межах обраної базової стратегії, у свою чергу, можливі кілька варіантів рішень (напрямів дій), які є її стратегічними альтернативами - СА (див. рис. 11.2).

Так, *базова стратегія зростання* передбачає наступні СА: проникнення на нові ринки, диверсифікацію, співробітництво, зовнішньоекономічну діяльність тощо. *Стратегія стабілізації* зменшення витрат, фінансову активізацію та економію, ревізію витрат тощо. *Стратегія виживання* - перебудову системи управління, фінансової та маркетингової діяльності тощо. *Стратегія скорочення* - скорочення витрат, скорочення бізнесу, ліквідація, скорочення з метою досягнення швидкого успіху тощо.

Нагадаємо, що сформована на корпоративному рівні стратегія виступає метою, яку треба досягти внаслідок реалізації бізнес-стратегій окремих самостійних господарських підрозділів {синоніми - СГЦ, СОБ тощо) і функціональних стратегій. Тобто на основі обраного загального типу стратегії економічної поведінки (*загальної стратегії*) фірми розробляють *бізнес-стратегії* по окремим видам її діяльності.*

* У випадку, коли фірма займається одним видом діяльності (є вузькопрофільною, однобізнесовою), розроблення бізнес-стратегії є лише уточненням її загальної стратегії.

Процес вироблення стратегії на рівні СГЦ аналогічний за своєю суттю виробленню стратегії на корпоративному рівні. Отже і на цьому рівні *по кожній стратегічній бізнес одиниці* (по кожному стратегічному господарському центру) *відбувається вироблення і аналіз стратегічних альтернатив (СА) і відтак подальший вибір ефективної стратегії бізнесу, як альтернативного варіанту ефективних дій, адекватного можливостям (потенціалу) підприємства.*



Рис. 11.2. Базові стратегії фірми та їх стратегічні альтернативи, критерії вибору

Останнім часом СА бізнесу все тісніше пов'язуються з проблемами конкурентної боротьби, тому що цілі виживання переважають над іншими орієнтирами перспективної лінії поведінки підприємства. Конкурентна стратегія підприємства складається з альтернативних ділових підходів й ініціатив, спрямованих на залучення покупців, на протистояння конкурентам і на посилення ринкової позиції. І підприємства в усьому світі вишукують будь-які прийнятні підходи для успішної конкуренції і для залучення покупців. І оскільки короткострокові тактики і довгострокові маневри будуються під специфічну ситуацію підприємства і ринкові умови, то на практиці виникає безліч альтернативних варіантів стратегій. У цьому аспекті, скільки конкурентів, стільки і стратегій конкуренції. Отже, розроблення бізнес-стратегій полягає в **уточненні конкурентної позиції** і виборі відповідного виду конкурентної стратегічної альтернативи розвитку фірми **по окремим видам її діяльності** (бізнесом, СЗГ).

І за способом забезпечення конкурентної переваги підприємства в бізнесі можна виділити свої стратегічні альтернативи. Провідний спеціаліст в галузі стратегічного управління М. Портер вважає, що їх можна об'єднати в три альтернативних напрямки формування і, відтак, в три альтернативні типи конкурентної бізнес-стратегії: *мінімізації витрат, диференціації і фокусування*. Це основні СА конкурентних стратегій, в межах яких передбачаються власні різні альтернативи керування бізнесом, залежно від конкретних умов і можливостей діяльності підприємства. Вони можуть доповнювати стратегією *інноваційної цінності*. Детальна характеристика можливих альтернатив конкурентних стратегій підприємства наведена в темі 6 даного посібника.

Бізнес-стратегії (як і функціональні та загальні стратегії) організації повинні завершуватися відповідною системою стратегічних вказівок. Для конкретних альтернативних бізнес-стратегій (СА розвитку бізнесу підприємства) характерно те, що вони забезпечують реалізацію тільки однієї, явно домінуючої стратегічної вказівки щодо розвитку бізнесу підприємства. Як правило, така вказівка присутня у назві бізнес-стратегії. Типовий набір ситуацій (умов), при яких конкретна альтернативна бізнес-стратегія виявляється найбільш ефективною, ілюструє таблиця 11.1.

Таблиця 11.1.

Типові стратегічні альтернативи розвитку бізнесу підприємства, їх цільове призначення і типові ситуації застосування

№	Стратегічні альтернативи	Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)	Типові ситуації
1	2	3	4
1	Пряма інтеграція	Придбання у власність або встановлення повного контролю над дистрибуторською мережею	Коли можливості збуту обмежені в контексті створення для організації стратегічних переваг в конкурентній боротьбі
			Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту
			Коли стабільність виробництва особливо цінна (це пов'язано з тим, що через власну систему збуту легше передбачити потребу ринку)
2	Зворотна інтеграція	Прагнення одержати постачальників сировини у власність чи під повний контроль	Коли постачальники організації дорогі, незгідливі або слабкі
			Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту
			Коли організація має потребу в швидких поставках сировини і матеріалів
3	Горизонтальна інтеграція	Прагнення одержати своїх конкурентів у власність або під повний контроль	Коли організація може стати монополістом в певному регіоні
			Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги
			Коли конкуренти допускають помилки із-за недостатнього досвіду управління або відсутності особливих ресурсів, якими володіє організація
4	Захоплення ринку	Прагнення збільшити частку свого продукту на традиційних ринках	Коли існуючі ринки ненасичені продуктом організації
			Коли норма споживання продукту організації у традиційних споживачів може суттєво зрости
			Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги
5	Розвиток ринку	Виведення свого продукту на ринок в нових географічних районах	Коли з'являються нові надійні недорогі канали збуту
			Коли організація досягає успіху у своєму бізнесі
			Коли існують нові неопрацьовані чи ненасичені ринки

1	2	3	4
6	Розвиток продукту	Прагнення збільшити обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації свого продукту	Коли організація конкурує в галузі, що характеризується швидкими технологічними змінами Коли основні конкуренти пропонують продукти кращої якості за порівнянню ціну Коли організація відрізняється своїми дослідницькими і проєктними можливостями
7	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 вмирання їх життєвого циклу Коли організація володіє сильною управлінською командою
8	Конгломеративна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем в бізнесі організації	Коли в основному секторі бізнесу відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку Коли існуючі ринки для продукту організації вже є дуже насиченими
9	Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів	Коли доповнення нових, але одночасно непрофільних продуктів бізнесу могло би 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
10	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проєктом в бізнесі	Коли дві або більше компаній, що спеціалізуються в різних аспектах бізнесу, об'єднуються, щоб доповнити одна одну Коли існує потреба швидкого виводу на ринок нової технології
11	Скорочення	Реструктуризація з метою скорочення витрат для зупинки процесу падіння обсягів реалізації	Коли організація є одним з найслабших конкурентів в галузі Коли компанія неефективна, має персонал з низьким або середнім рівнем виконавчої дисципліни і відчуває на собі тиск акціонерів Коли організація до даного моменту росла швидко, що викликало необхідність внутрішньої реорганізації
12	Відторгнення	Продаж відділення або частини бізнесу організації	Коли стратегія скорочення не дала очікуваного ефекту Коли який-небудь структурний підрозділ бізнесу погано кореспондується з рештою бізнесу компанії Коли який-небудь структурний підрозділ є відповідальним за загальне зниження ефективності організації в цілому
13	Ліквідація	Продаж всіх активів організації	Коли ні стратегія скорочення ні стратегія відторгнення не привели до очікуваних результатів Коли акціонери компанії можуть мінімізувати свої витрати шляхом продажу її активів
14	Комбінація	Організація одночасно здійснює не менше 2-х різних типових бізнес-стратегій	-

Отже, як бачимо, можуть обиратися різноманітні альтернативи стратегії розвитку бізнесу підприємства. Усі вони врешті-решт визначаються значенням у динаміці (тобто зміною значень) 5-ох елементів (позицій) стратегії (іншими словами, параметрами 5-ох ознак стратегічного позиціонування фірми): продукт; ринок; галузь; місце (становище) фірми у середині галузі; технологія.

Тобто, рішення щодо значення зазначених елементів стратегії фірми, щодо їх зміни, власне і визначають альтернативний вид стратегії та його можливі альтернативні сценарії (варіанти) реалізації. А кожен з даних елементів може перебувати (повинен бути оцінений) в одному з двох статусів (положень), мати

два значення: існуючий(е) (поточний(е), фактичний(е)) і бажаний(е) (новий(е)). Отже, кожна альтернативна стратегія, по суті, відображує бажаний стан, порівняно з дійсним (поточним) 5-ти зазначених елементів, значення яких (нові та дійсні), власне і визначаються у процесі формування стратегії підприємства.

Можна виділити наступні основні груп стратегічних альтернатив розвитку бізнесу підприємства (див. рис. 11.4):

- стратегії інтенсивного (концентрованого (обмеженого)) зростання (розвитку);
- стратегії інтегрованого зростання (розвитку);
- стратегії диверсифікованого зростання (розвитку);
- стратегії скорочення.

А також,

- стратегії стабілізації;
- стратегії реструктуризації.

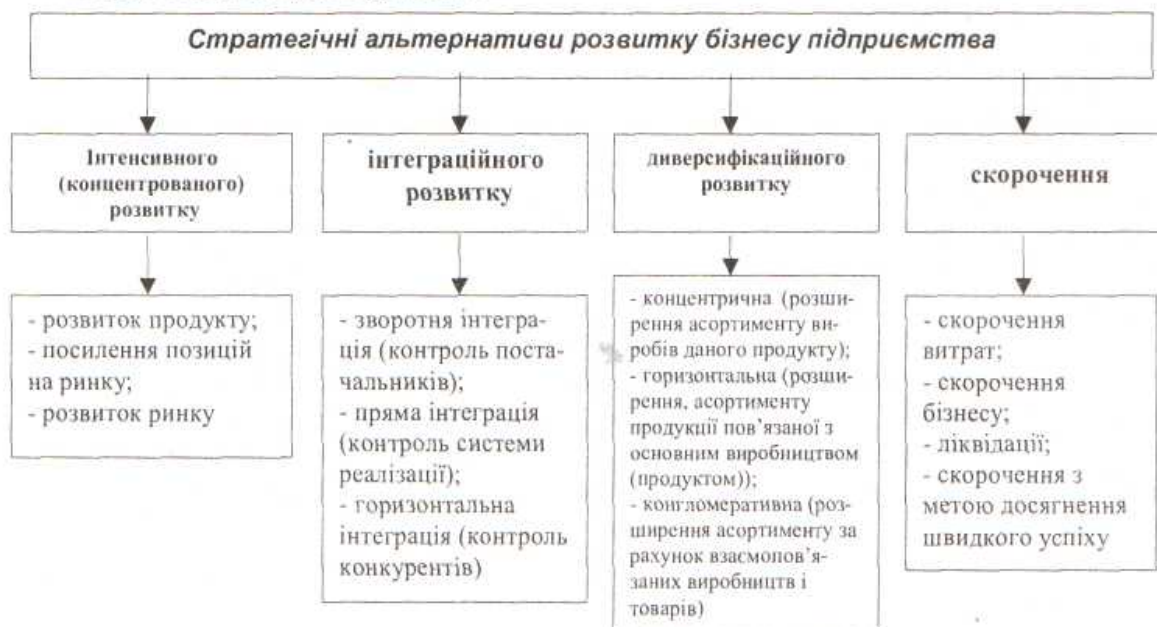


Рис. 11.4. Стратегічні напрями і сценарії розвитку бізнесу підприємства

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

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

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

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

Конкретними сценаріями, варіантами стратегії концентрованого (інтенсивного) зростання (розвитку) є:

- стратегія розвитку продукту, яка припускає зростання (розвиток) фірми (бізнесу фірми) за рахунок виробництва нового продукту, який планується до реалізації на уже освоєному ринку;
- стратегія посилення позицій на ринку, при якій фірма намагається завоювати кращі позиції на ринку, не змінюючи ні продукту ні ринку. Цей сценарій стратегії концентрованого (інтенсивного) зростання (розвитку) вимагає, для реалізації, великих маркетингових зусиль, які можуть бути доповнені "горизонтальною інтеграцією", що припускає (веде до) контролю над конкурентами;
- стратегія розвитку ринку, яка полягає у пошуку нових ринків для продукту, що уже виробляється, тобто виробництво якого уже налагоджене.

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

Стратегії концентрованого зростання застосовують у зрілих галузях промисловості із статичною технологією, коли фірми в основному задоволені своїм становищем. Ця стратегія приваблива тим, що містить найбільш зручний і найменш ризиковий спосіб дій щодо забезпечення конкурентної переваги фірми у її бізнесі в майбутньому.

Стратегії інтегрованого зростання (розвитку). Здійснюються шляхом забезпечення значного щорічного підвищення темпів зростання (розвитку) порівняно з минулим періодом. Ця стратегія є тією альтернативою, яку найчастіше обирають в галузях із швидко змінними технологіями, тобто, які динамічно розвиваються. Так як, в динамічних (нестійких) галузях, відсутність зростання (розвитку) може призвести до банкрутства.

Слід відмітити, що стратегію інтегрованого зростання підтримують керівники, які є прихильниками диверсифікації своїх фірм з метою залишення стагнуючих ринків.

Виділяють 3 основних сценарії стратегії інтегрованого зростання:

- > стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на розвиток (зростання) фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками. Технологія тут наступна: фірма може або створювати дочірні структури, або придбати інші фірми, які здійснюють (займаються) постачання (ям). Реалізація стратегії зворотної інтеграції може зменшувати залежність фірми від коливання цін на сировину, матеріали та комплектуючі вироби, зменшувати витрати на постачальницькі операції;
- > стратегія прямої вертикальної інтеграції знаходить своє втілення у придбанні фірмою суб'єктів господарювання або у встановленні контролю над структурами, які знаходяться міме фірмою і кінцевими споживачами її продукції. Даний тип інтеграції привабливіший при зростанні ціни на посередницькі послуги, а також; у випадку відсутності посередників, які б відповідали (задовольняли) вимогам(и) фірми-виробника;
- > стратегія горизонтальної інтеграції виражається у придбанні фірмою або встановленні контролю над структурами, що працюють на тому ж ринку, що і фірма. По суті, ця стратегія аналогічна стратегії концентрованого (інтенсивного) розвитку за сценарієм посилення позицій на ринку.

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

Основні економічні фактори, що обумовлюють вибір даної стратегії (тобто, коли обирають даний вид стратегії):

- коли ринки є насичені даним продуктом або коли настає стадія "виходу" життєвого циклу продукту і попит на нього різко падає;
- коли фірма володіє вільними грошовими коштами, які можна вигідно вкласти в інші сфери бізнесу;
- коли новий бізнес, в поєднанні з існуючим, може принести фірмі синергетичний ефект (наприклад, за рахунок кооперації);
- коли подальший розвиток певного (одного) бізнесу фірми стримується антимонопольним законодавством;
- коли відбувається скорочення податкових платежів (від диверсифікації) для бізнесу;
- коли виникає спрощення виходу на світовий ринок (за рахунок диверсифікації);
- при кращому використанні кадрового потенціалу.

Основні сценарії стратегії диверсифікованого розвитку:

- > *стратегія концентричної диверсифікації ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. Діюче виробництво зберігається, а нове виникає, виходячи з можливостей, закладених: в освоєному ринку; в технології, що використовується; у відходах існуючого виробництва (організація виробництва на основі відходів).*
- > *стратегія горизонтальної диверсифікації припускає розвиток (зростання) на традиційному, освоєному (існуючому) ринку діяльності фірми за рахунок освоєння випуску нової (зазвичай, супутньої основному продукту) продукції, яка вимагає технологій, відмінних від тієї, яка використовується при виробництві основного продукту.*
- > *стратегія конгломеративної диверсифікації полягає у тому, що фірми розширюється за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних з традиційним бізнесом фірми (традиційними продуктами фірми) і які будуть реалізовуватись на нових ринках. Це, до речі, найбільш складна для реалізації стратегія.*

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

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

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

Виділяють 4 сценарії (варіанти) стратегії скорочення:

- > *стратегія ліквідації являє собою крайній варіант стратегії скорочення і застосовується у випадку неможливості подальшого ведення бізнесу;*
- > *стратегія досягнення швидкого успіху (так звана стратегія "збору врожаю", "збирання вершків") передбачає відмову від довготермінової перспективи у бізнесі на користь максимально можливого отримання доходів у короткостроковому періоді. Вона розрахована на те, щоб в ході поступового скорочення бізнесу отримати максимальний сукупний дохід. її застосовують в безперспективному*

бізнесі фірми, у якому фірма не може бути прибутковою (прибутково реалізованою), але може принести на поточний момент непогані результати. Дана стратегія передбачає скорочення витрат на закупки, робочу силу і максимальне отримання доходів від розпродажу майна.

> стратегія звуження поля діяльності (скорочення бізнесу), яка полягає у тому, що фірма закриває або продає один або декілька зі своїх відділів (підприємств, бізнесів) для того, щоб змінити (оптимізувати) структуру свого бізнесу.

Причинами цього можуть слугувати, наприклад, наступні ситуації:

*- коли виробництва (бізнеси) погано поєднуються;
- коли необхідно отримати кошти для розвитку нового, більш перспективного бізнесу тощо.*

> стратегія скорочення витрат передбачає зменшення витрат і, відповідно, здійснення заходів щодо скорочення витрат на бізнес.

Заходи тут можуть бути наступні:

*- звільнення працівників;
- зменшення обсягу виробництва;
- закриття потужностей;
- скорочення невиробничих витрат тощо.*

Особливої уваги щодо українських підприємств в період трансформації економіки займають СА звуження поля діяльності та ліквідації.

Отже, стратегія звуження поля діяльності (СЗПД) полягає у звуженні поля діяльності фірми з метою позбавлення від малоефективних або взагалі неефективних сфер діяльності. Головною метою СЗПД є покращення конкурентної позиції, підвищення ефективності управління фірмою і збільшення вартості фірми.

Ця стратегія особливо популярна і підприємства використовують її:

- © в періоди невпевненості у своєму економічному майбутньому;
- © під час спаду;
- ® за не найкращих результатів діяльності;
- © подеколи і при нормальному функціонуванні.

Застосовується вона з різною метою, але вона є важкою до реалізації з позицій менеджменту і в організаційному плані, до того ж вимагає значних фінансових витрат. Дана стратегія дає можливість підприємству відмовитись від тих продуктів, ринків і сегментів, які не приносять прибутків. Що одночасно дозволяє переміщати вивільнені кошти в більш ефективні сфери. Ця стратегія часто використовується підприємствами в період трансформацій економіки. Тому цю стратегію (звуження) підприємствам доцільно використовувати при виході з секторів, що занепадають. Різновидності стратегій звуження поля діяльності:

- => *стратегія лідерства, яку використовують фірми з великою часткою на ринку, з метою досягнення рентабельності вище середнього рівня;*
- => *стратегія ринкової ніші, мета якої знаходження того сегменту ринку, на якому фірма намагається завоювати домінуюче становище, одночасно відмовляючись від участі в інших сегментах даної галузі;*
- => *стратегія "черепихи", яка полягає в максимізації прибутків шляхом мінімізації витрат на НДДКР, на ремонті і техобслуговування, зменшення кількості моделей, обмеження каналів розподілу, що, в підсумку, приводить до продажу або ліквідації даної сфери діяльності фірми;*

■=> *стратегія відступу, яка означає продаж активів фірми, задіяних в даній сфері діяльності, що дозволяє досягнути вигідну ціну, а отримані кошти можна спрямувати в інші сфери діяльності.*

Стратегія ліквідації. Виділяють 2 форми ліквідації:

- *ліквідацію* (закриття підприємства) через неефективну діяльність, шляхом розпродажу активів для того, щоб покрити зобов'язання перед кредиторами і інвесторами;
- *банкрутство* через неплатоспроможність підприємства (за декларацією кредиторів - так зване банкрутство з причин неплатоспроможності, або за констатацією самого підприємства (технічна неплатоспроможність)).

Причини ліквідації або банкрутства:

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

Особливої уваги заслуговує так звана стратегія реорганізації (реструктуризації) фірми. Вона також застосовується з метою пригальмування процесу погіршення економічних результатів функціонування підприємства. Реорганізація передбачає такі альтернативні рішення та дії:

- зміну керівництва;
- забезпечення фінансової позиції фірми;
- фундаментальну зміну позиції фірми відносно конкурентів (на основі аналізу слабких і сильних сторін і зміни стратегії);
- зменшення затрат шляхом звуження поля діяльності;
- знаходження фінансових ресурсів для здійснення реорганізації (наприклад, шляхом продажі частини ресурсів фірми);
- збільшення прибутків за рахунок збільшення кількості і ціни виробів, що продаються (якщо немає можливості зменшити затрати).

Цей тип стратегії притаманний усім українським підприємствам. Причому, реструктуризацію підприємств в умовах трансформації української економіки слід розглядати як процес їх адаптації до умов ринку. При цьому, конкретно:

■ *на підприємствах з доброю економічною і фінансовою ситуацією реструктуризація являє собою один з елементів ринкового наступу з метою підвищення конкурентноздатності;*

■ *в фірмах, які переживають фінансові труднощі, реструктуризація виступає як засіб для відновлення економічної рівноваги;*

■ *а на підприємствах з дуже поганим фінансовим становищем, які знаходять під загрозою ліквідації, одним з шляхів здійснення реструктуризації може стати продаж частини збиткового і непотрібного майна та використання коштів для покращення економічної ситуації даної фірми.*

Залежно від сфери проведення реструктуризації виділяють:

- предметну реструктуризацію;

- суб'єктну реструктуризацію.

Предметна реструктуризація стосується предмета функціонування підприємства: його виробничого профілю, технологій і способів виробництва.

Така реструктуризація ініціюється підприємствами з метою (забезпечення):

- зміни стратегії діяльності;
- завоювання або утримання домінуючого положення у виробництві конкретної групи виробів в масштабах країни або на певних зарубіжних ринках;
- пристосування асортименту продукції до передбачуваного попиту, або з метою активного впливу на ринок (що полягає в формуванні попиту на нові асортименти продукції);
- значного кількісного зростання рівня виробництва і продаж при збереженні основного асортименту продукції;
- зростання рентабельності підприємства при збереженні його здатності до розвитку, спрямованого на задоволення прогнозованого попиту;
- суттєвого покращення умов безпеки праці;
- обмеження шкідливих впливів на навколишнє середовище.

Суб'єктна реструктуризація пов'язана зі зміною форми власності, тобто зі зміною організаційно-правової форми фірми і системи реалізації влади.

Напрями суб'єктної реструктуризації:

- > капітальна приватизація (через капітал, фінансова приватизація). Суть перетворення державного підприємства в одноосібне державне акціонерне товариство (ДАТ) з подальшим наданням третій стороні можливості придбання акцій або паїв цього ДАТ;
- > безпосередня або пряма приватизація (ліквідаційна), в результаті якої майно ліквідованого підприємства може бути продане, або внесене в АТ, або передане в платне користування товариству, що належить трудовому колективу;
- > швидкий продаж малих і середніх підприємств вітчизняним покупцям;
- > приватизація підприємств через механізми їх ліквідації або проголошення банкрутом.

До речі, на практиці програми реструктуризації містять у собі цілий пакет різноманітних реструктуризаційних дій, а не зводяться до якогось одного варіанту.

Зазначимо, що підприємство на кожному рівні може одночасно застосовувати декілька стратегій (і особливо це стосується багатогалузевих компаній). **Причому, стратегії можуть застосовуватись як паралельно, так і послідовно.**

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

1. **Стратегія лідера** (реалізуються тоді, коли фірма займає домінуючі позиції на ринку, визнані конкурентами):

- > стратегія розширення первинного попиту;
- > оборонна стратегія;
- > наступальна стратегія;
- > стратегія демаркетингу.

2. Стратегія атакуючого лідера:

* З детальною характеристикою цих стратегій можна ознайомитись у праці Ф. Котлера " Основи маркетингу " - М.: Прогрес, 1998.

- > фронтальної атаки;
- > флангової атаки.

3. Стратегії переслідування лідера.

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

А в залежності від умов діяльності (середовища) та ресурсних можливостей підприємств, стратегічні альтернативи, які можуть ними застосовуватися, поділяють на такі типи (див. таблицю 11.2): силові стратегії; стратегії ніші; стратегії пристосування; піонерські стратегії.

Таблиця 11.2.

Стратегічні альтернативи залежно від умов діяльності та ресурсних можливостей підприємства

Стратегічні альтернативи	Тип виробництва	Розмір підприємства	Стійкість підприємства	Витрати на НДДКР	Конкурентні переваги
<i>Силова</i>	масове	великі	висока	великі	висока продуктивність
<i>Нішова</i>	спеціалізоване	великі, середні, малі	висока	середні	пристосованість до ринку
<i>Пристосування</i>	універсальне	малі	низька	малі	гнучкість
<i>Піонерська (новаторська)</i>	експериментальне	середні, малі	низька	великі	випередження у інноваціях

Стратегічні альтернативи функціонального рівня будуть нами продемонстровані в наступній темі, в контексті розгляду дерева структури і альтернатив функціональних стратегій підприємства.

Вибір стратегічного напрямку діяльності підприємства (стратегічний вибір)

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

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

Вибір стратегії здійснюється на основі оцінки (аналізу):

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

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

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

- фактор часу тощо.

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

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

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

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

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

А для кількісної оцінки, тобто оцінки рентабельності конкретних стратегій, застосовують формальні методи дослідження з застосуванням широкого спектра математичних і статистичних прийомів обробки даних.

Конкретно, в ході оцінки стратегічних альтернатив встановлюється:

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

Вибір загальної стратегії (загального стратегічного спрямування розвитку) фірми слід здійснювати за наступним алгоритмом (рис. 11.5):

Для визначення найбільш придатної загальної стратегічної альтернативи (*охоронної, консервативної, агресивної чи конкурентної*) для розвитку підприємства (як і для визначення стратегії, яку використовує підприємство, навіть не підозрюючи про це, що є вкрай цінним для умов в яких розвивається і- застосовується стратегічний менеджмент на підприємствах в Україні) можна застосовувати SPACE-матрицю. Методику її побудови і застосування було розглянуто в темі 10-ій даного посібника.

А для подальшого перегляду стратегічних альтернатив (СА), в межах обраної загальної стратегії і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства, *використовують матрицю вибору стратегій Томпсона і Стрікланда*, за критеріями зростання ринку та конкурентної позиції підприємства (див. рис. 11.6). Внесені в матрицю стратегії (варіанти поведінки) подані у порядку їх пріоритетності. Перегляд СА повинен доповнюватися аналізом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою обрання оптимальної стратегії (або мінімального набору стратегій) та оцінки рівня ресурсного забезпечення обраної стратегії.

Для підприємств зі слабкою конкурентною позицією, що діють на ринку з високими темпами зростання необхідно (доцільно) провести зміцнення конкурентної позиції і в цьому контексті слід здійснити перегляд стратегії концентрації відповідно

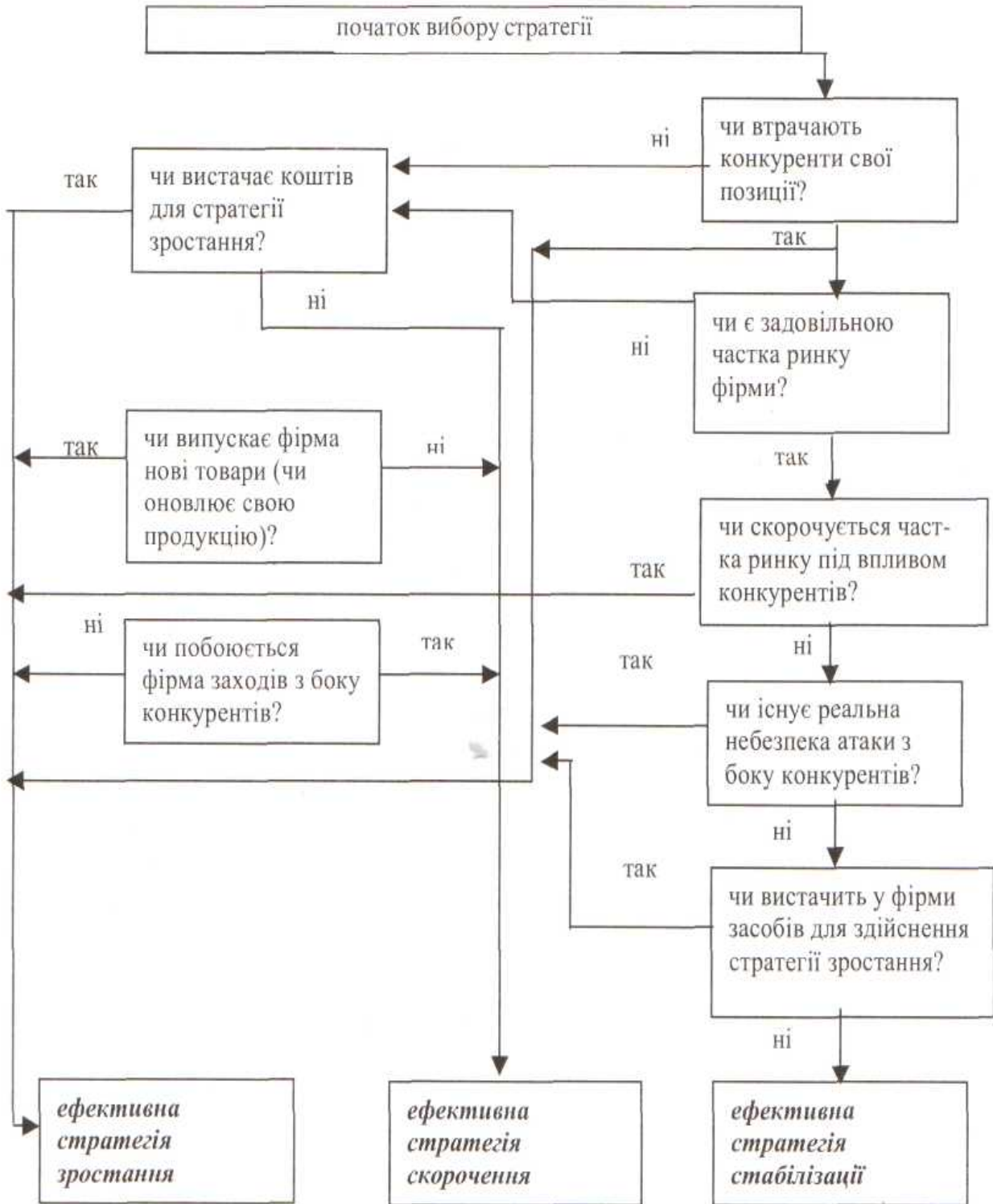


Рис. 11.5. Алгоритм вибору загальної стратегії (загального стратегічного спрямування розвитку) фірми

до можливостей, які забезпечують високі темпи зростання ринку. У першу чергу, для порівняно молодих підприємств можливою до застосування є альтернатива освоєння нових сфер діяльності. А слабким в конкурентному плані підприємствам, за умов наявності у них матеріальних ресурсів, можна реалізувати сценарій вертикальної інтеграції. Наступна можлива СА до якої може вдатися підприємство зі слабкою конкурентною позицією на ринках із високими темпами розвитку є стратегія диверсифікації в суміжні або й навіть нові галузі бізнесу. А для слабких в конкурентному плані підприємств, у яких спостерігається дефіцит ресурсів та знань можливою альтернативою може виступати курс на об'єднання з підприємствами даної галузі (горизонтальна інтеграція шляхом злиття або продажу більш сильному підприємству) або з підприємствами інших галузей.

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

Підприємствам, які мають сильну конкурентну позицію та діють на ринках з високими темпами зростання доцільно дотримуватися стратегії концентрованого зростання (тривалої концентрації в одній сфері з метою збереження та збільшення своєї частки ринку і подальшого розвитку конкурентних переваг) за сценаріями збереження чи розширення частки ринку. Для подальшого зміцнення конкурентних переваг підприємство може реалізувати стратегію вертикальної інтеграції. А в умовах сповільнення зростання на даному ринку можливий чи навіть доцільний перехід до стратегії диверсифікації в суміжні галузі.

Підприємства з сильними конкурентними позиціями, що діють на ринках з повільними темпами зростання мають усі підстави для застосування (дотримання) стратегії концентричної диверсифікації (в суміжні галузі). У випадку коли суміжні галузі уже не в стані забезпечити умов для зростання, підприємству доцільно розглянути альтернативу диверсифікації в абсолютно нові види діяльності (реалізувати конгломеративну диверсифікацію або піти на створення СП в нових галузях). Альтернативами, що можна реалізовувати за такої ситуації виступають стратегії, що в стані якщо не забезпечити високі темпи зростання, то принаймні гарантувати нормальний рівень прибутків від бізнесу. А саме - стратегію вертикальної інтеграції та продовження (поглиблення) стратегії концентрації.

Підприємства зі слабкою конкурентною позицією, що діють на повільно зростаючих ринках повинні переглядати усі можливі СА: від перегляду варіантів стратегії концентрованого зростання до крайнього кроку - ліквідації бізнесу.

Вибір конкурентних стратегічних альтернатив можна проводити шляхом аналізу конкурентних переваг фірми і її положення на ринку на основі тест-таблиці Х. Вільдемана (див. табл. 11.3).

Дана таблиця дає можливість оцінити характер ринку, на якому діє фірма, і її визначальні конкурентні переваги та обрати для неї ефективну конкурентну стратегію.



Рис. 11.6. Матриця вибору стратегій Томпсона і Стріклєнда

Таблиця 11.3.

Тест-таблиця X. Вільдемана

Чинники	Тип стратегії		
	фокусування	диференціація	лідерство у витратах
Різноманітність продукту на ринку	C ⁺	B	M
Великі масштаби ринку	M	C	B
Темпи зростання ринку	B	C	M
Міцність попиту	B	B	M
Витрати виробництва	M	C	M
Сервіс	B	C	M
Якість продукції	C	B	M
Гнучкість виробництва	B	B	M
Швидкість інновацій	B	B	C

* Кожен чинник для певного типу стратегії може мати або мале, або середнє, або велике значення: M, C, B.

Слід також відмітити, що особливо на вибір стратегії фірми впливає її розмір. При цьому, вибір стратегії для малих фірм здійснюється за матрицею:

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

Продукт малої фірми

Для малих підприємств можливі наступні СА до застосування:

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

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

(3) *Стратегію оптимального розміру* використовують МП для яких можливості зростання є обмеженими, а виробництво у великих розмірах - перспективним.

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

Вибір стратегії для *середніх фірм* здійснюється за матрицею "темпи зростання фірми - темпи розширення ніші":

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

Темпи розширення ніші

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

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

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

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

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

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

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

ДЕКОМПОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕЖІЇ

Підходи до декомпонування корпоративної стратегії підприємства

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

Можна виділити наступні основні логіки (підходи, принципи) побудови (чи декомпозиції) корпоративної стратегії підприємства як певного "стратегічного набору":

- логіку побудови (декомпозиції) корпоративної стратегії як системи функціональних стратегій (декомпозиція, в основі якої лежить принцип представлення стратегії як комплексу стратегій основних функціональних напрямків діяльності підприємства);
- логіку первинного виділення провідної ключової стратегії-підсистеми (наприклад, продуктово-ринкової) з наступною побудовою на її основі всіх інших стратегій-підсистем, а також: корпоративної стратегії як системи в цілому;
- логіку побудови (декомпозиції) корпоративної стратегії як системи стратегій окремих бізнесів підприємства (декомпозиція, в основі якої лежить принцип представлення підприємства як системи його бізнесів і, відповідно, його стратегії як системи стратегій цих бізнесів);
- ресурсний підхід (логіка) до побудови (декомпозиції) корпоративної стратегії;
- логіку (концепцію) створення (декомпозиції) корпоративної стратегії на основі виділення стратегій основних елементів так званої "ключової компетентності" підприємства.

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

* Основні засади і методика даного підходу побудови (чи декомпозиції) стратегії підприємства були розглянуті в темі 4 даного посібника в контексті так званих **стратегічних зон ресурсів (СЗР)**, згідно якої (методики), спочатку встановлюється ресурсний потенціал фірми, а потім на його основі розробляються стратегії продукту, ринку і технології.

** Таке поєднання, наприклад, знаходить своє втілення в такому варіанті декомпозиції корпоративної стратегії: загальна стратегія підприємства, визначена на основі місії та цілей підприємства, декомонується на систему бізнес-стратегій, які уточнюються через систему забезпечуючих (функціональних та ресурсних) і операційних стратегій по кожному скалярному ланцюгу.

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

Декомпозиція КС підприємства за функціональним підходом (принципом)

◆ З функціональної точки зору, економічна стратегія підприємства - це сукупність конкретних (визначених специфікою діяльності конкретного підприємства) елементарних функціональних взаємопов'язаних і взаємообумовлених стратегій (функціональних складових стратегій 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. В загальному, спрощено, декомпозицію КС підприємства за функціональним підходом ілюструє рис. 12.1.



Рис. 12.1. Декомпозиція корпоративної стратегії підприємства за функціональним підходом

Де, **виробнича стратегія*** стосується налагодження виробничого процесу підприємства і його успішного функціонування. Виробнича стратегія повинна враховувати наявні ресурси, обсяги виготовлення продукції, технологічний аспект виробництва (можливість та необхідність покращення технологічного рівня виробництва), можливість реагування на вимоги споживачів до продукції підприємства, гнучкість виробничих процесів, кваліфікацію персоналу тощо. Усі ці фактори і визначають склад (структуру) і альтернативи виробничої стратегії по кожному її компоненту.

Зокрема, можна виділити такі основні **альтернативні стратегії виробництва**:

- => **повне задоволення попиту**, за якої підприємство виробляє продукцію адекватно потребам ринку. При цьому, запаси на складах готової продукції є мінімальними, а витрати на виробництво можуть бути великими через часті зміни попиту;
- => **виробництво з орієнтацією на пересічний попит**, яке передбачає нагромадження запасів певних товарів при раптовому зменшенні попиту і задоволення реальних потреб ринку за рахунок цих нагромаджень;
- => **виробництво з урахуванням реально існуючого мінімального попиту**;
=> **використання існуючого виробничого потенціалу**, яке передбачає такі альтернативи, як виробництво продукції на діючому виробництві, модернізацію виробництва, технічне переобладнання виробництва, реконструкцію виробництва, кооперацію тощо;
- => **створення нового виробництва**;
- => **зміни у технологічному процесі**, які передбачають нові методи виготовлення продукції, нові матеріали та сировину тощо;
- => **зміни в організації виробництва**: спеціалізація, диверсифікація, інтеграція, конверсія, оптимізація виробничих процесів тощо.

Фінансова стратегія стосується рішень про доцільну структуру капіталу для підприємства (вибору оптимального співвідношення власного і залученого, основного і оборотного капіталу); розподілу і контролю фінансових ресурсів; визначення напрямів і форм інвестицій; оцінювання інвестиційних проектів; розробки бюджетів (власне, фінансову стратегію розробляють у формі бюджету. При цьому, до розробки бюджетів слід підходити з позицій застосування методик гнучкого, альтернативного і нульового бюджетування, які передбачають багатоваріантність умов реалізації плану, можливі зміни в кон'юнктурі і можливість перегляду стратегії) тощо.

Маркетингова стратегія стосується визначення (на основі застосування методів формального (для однопродуктового бізнесу) і портфельного, матричного (для багатопротильного, мультипродуктового бізнесу) стратегічного аналізу) відповідних бізнесу підприємства товарів, послуг і ринків, на яких вони будуть пропонуватися. Маркетингова стратегія (її також можна розглядати (трактувати) як товарно-ринкову стратегію) визначає найефективніший, з точки зору бізнес-стратегії, зміст комплексу маркетингу підприємства: товарної і цінової політики, ринкової політики, поведінки по відношенню до конкурентів, каналів розподілу, стимулювання збуту, підтримки продукту тощо. Конкретно вона передбачає обґрунтування вибору і формування: номенклатури та асортименту продукції; цільового ринку; цінової політики; конкурентної політики;

*Тут, розглядаючи виробництво (а не маркетинг) як перший складовий функціональний елемент діяльності підприємства, нами враховується той факт, що власне виробництво є головним компонентом функціональної структури діяльності більшості українських промислових підприємств

системи збуту тощо. Маркетингова стратегія втілюється в програмі маркетингу, яка регулює поведінку і спрямовує розвиток підприємства в напрямку (в контексті) більш ефективної його діяльності на ринку. Загальний склад програми маркетингу: цілі та завдання маркетингу; стратегія маркетингу (загальна і за конкретними ринками); бюджет маркетингу.

- **Стратегія НДДКР** стосується обґрунтування інноваційної ідеї підприємства від початкової розробки до впровадження на ринок. Основними альтернативами стратегії НДДКР є:

- > формування нових технологічних рішень для реалізації стратегій зростання (наступальні стратегії);
- > збереження позицій на ринку (захисні стратегії);
- > наступально-захисні (конгломеративні) стратегії;
- > стратегії проникнення;
- > стратегії реакції (застосовують у разі можливого технологічного прориву конкурентів).

- **Стратегія управління персоналом** стосується оптимізації кількості, складу і кваліфікації персоналу та мотиваційного режиму для ефективної діяльності та розвитку підприємства.

Загальний алгоритм декомпозиції корпоративної стратегії за функціонально-стратегічним підходом має наступний вигляд:

- © Визначається загальний зміст і формат дерева стратегічних цілей підприємства, враховуючи рівень диверсифікації його бізнесу і основні стратегічні рішення, які треба прийняти на перспективу для їх реалізації?
- © Встановлюється загальна мета для кожного окремого функціонального підрозділу.
- © Визначаються основні цілі по кожному функціональному підрозділу, тобто здійснюється формулювання й обґрунтування різних можливих варіантів основних стратегічних рішень по кожному функціональному підрозділу.
- © Задаються конкретні стратегічні вказівки по окремим функціональним підрозділам підприємства (добробка основних стратегічних цілей по функціональним підрозділам до рівня конкретних стратегічних вказівок).
- © По кожній стратегічній вказівці розробляється адекватний набір конкретних дій і заходів.
- © Здійснюється системне зведення заходів і дій по кожній позиції в цілісній функціональній стратегії як органічні програми відповідних конкретних дій щодо функціонального забезпечення бізнесу підприємства і реалізації корпоративної стратегії в цілому.

Декомпозиція КС підприємства за підходом виділення провідної ключової стратегії-підсистеми (за допомогою дерева структури та стратегічних альтернатив

Основним методом (чи моделлю), що використовується при декомпозиції корпоративної стратегії підприємства за підходом (принципом) виділення провідної ключової стратегії-підсистеми {наприклад, продуктово-ринкової, товарно-ринкової}

з наступною побудовою на її основі всіх інших стратегій-підсистем*, є "дерево структури та стратегічних альтернатив".

"Дерево структури та стратегічних альтернатив" дає уяву про конкретний зміст стратегій-підсистем (у тому числі як бізнес-, так і функціональних напрямків) підприємства як взаємопов'язаних елементів його комплексної економічної корпоративної стратегії.

У даному випадку воно має наступний вигляд.

(1) **Товарно-ринкова стратегія.** Товарно-ринкова стратегія розглядається як ключова провідна стратегія-підсистема КС підприємства, що функціонує в ринковому конкурентному середовищі, яка охоплює **комплекс стратегічних рішень, що визначають** номенклатуру, асортимент, обсяг продукції, а також способи її (продукції) реалізації. Таким чином даний вид стратегії включає дві групи рішень:

- > **перша** стосується безпосередньо товару;
- > **друга** стосується реалізації цього товару на ринку.

■ **Дерево структури і варіантів (альтернатив) товарно-ринкової стратегії має таку структуру:**

1. Товарно-ринкова стратегія. Охоплює елементи:

1.1. Товарна стратегія. Включає в себе 5 груп стратегічних рішень:

1.1.1. Рішення щодо номенклатури продукції (номенклатурна стратегія).**

Стосується вибору типу номенклатури продукції і *охоплює* такі варіанти (альтернативи):

1.1.1.1. Монономенклатурне виробництво (якщо 90% обсягу виробництва підприємства припадає на вироби одного виду).

1.1.1.2. Домінантно-номенклатурне виробництво (якщо на один вид продукції приходить не менше 70% і не більше 80% обсягу виробництва підприємства).

1.1.1.3. Полісегментна (диверсифікована) номенклатура виробництва.

1.1.1.4. Зміна номенклатурного типу підприємства.

1.1.2. Рішення щодо асортименту* продукції (асортиментна стратегія).** Стосується вибору асортиментних позицій. *Охоплює* такі альтернативи:

1.1.2.1. Широкоасортиментне виробництво.

1.1.2.2. Вузькоасортиментне виробництво.

1.1.2.3. Середньоасортиментне виробництво.

1.1.2.4. Зміна асортиментного типу виробництва.

1.1.3. Рішення (стратегія) щодо оновлення номенклатури виробництва (інноваційний тип стратегії). *Охоплює* такі альтернативи:

1.1.3.1. Розширення (або скорочення) номенклатури за рахунок технологічно близьких до виготовлюваних (освоєних) видів продукції.

1.1.3.2. Розширення або (скорочення) номенклатури за рахунок продуктів близьких, за місцем споживання, до освоєних видів продукції.

* Існує певна аналогія з чисто функціональним підходом. Різниця полягає в тому, що за чисто функціональним підходом декомпозиція проводиться без виділення провідної ключової підсистеми (тут напрямку функціональної діяльності). А даний підхід є фактично змішаним підходом, який поєднує елементи функціонального підходу і підходу виділення провідної ключової стратегії-підсистеми (як функціональної стратегії). Можливе також поєднання даних підходів і в контексті виділення окремих бізнес-аспектів діяльності підприємства як скалярних ланцюгів.

** Під номенклатурою слід розуміти однорідну сукупність продукції чи товарів, що відносяться до одного (наприклад, взуття, медикаменти) виду за яким власне і ідентифікується вид, напрям бізнесу. Як правило, групування продукції здійснюється за ознакою близькості функціонального призначення або близькості технологи виробництва.

*** Асортимент - перелік конкретних продуктів чи товарів у межах кожного номенклатурного типу. За цією ознакою виділяють окремі сектори бізнесу в межах його певного виду.

1.1.3.3. Розширення (або скорочення) номенклатури за рахунок продукції, що отримується з допомогою додаткової обробки освоєної продукції (що випускається).

1.1.3.4. Розширення (або скорочення) номенклатури за рахунок продуктів ніяким чином не пов'язаних з виготовлюваними (освоєними) видами продукції.

1.1.4. Рішення (стратегія) щодо масштабів виробництва.

Охоплює такі альтернативи:

1.1.4.1. Розширення масштабів виробництва.

1.1.4.2. Скорочення масштабів виробництва.

1.1.4.3. Збереження масштабів виробництва.

1.1.5. Рішення щодо (стратегія) якості продукції.

Охоплює такі варіанти:

1.1.5.1. Утримання лідерства за якістю профільної продукції.

1.1.5.2. Утримання мінімальної якості профільної продукції.

1.2. Ринкова стратегія. Включає в себе групи стратегічних рішень:

1.2.1. Рішення (стратегія) щодо вибору структури ринку збуту.*

1.2.1.1. Моноsegmentний ринок збуту** (має місце, коли реалізується не менше 90 % продукції підприємства).

1.2.1.2. Домінантно-segmentний ринок збуту (має місце, коли на ринку реалізується від 70% до 90% продукції підприємства).

1.2.1.3. Поліsegmentний (диверсифікований) ринок збуту (має місце, коли на ринку реалізується менше 70% продукції підприємства).

1.2.1.4. Зміна типу структури ринку збуту.

1.2.2. Рішення (стратегія) щодо ринкової експансії.*** Охоплює такі варіанти:

1.2.2.1. Розширення охопленого segmentу** ринку збуту.**

1.2.2.2. Скорочення segmentу ринку збуту.

1.2.2.3. Збереження охопленого segmentу ринку збуту.

1.2.2.4. Вихід на новий ринок з новим продуктом.

1.2.3. Рішення (стратегія) щодо ринкової конкуренції на товарному ринку.

1.2.3.1. Концентрація зусиль на залучення покупців.

1.2.3.2. Концентрація зусиль на рекламуванні продукції.

1.2.3.3. Концентрація зусиль на відносинах з конкурентами.

Можливі такі альтернативи:

1.2.3.3.1. Стратегія товарної експансії. Полягає у витісненні конкурентів з ринку співіснування і охоплює різноманітні стратегічні альтернативи експансії: *розширення обсягу виробництва, диференціацію товару, зниження цін (до рівня збитковості) тощо.*

1.2.3.3.2. Стратегія мирного співіснування. Охоплює такі стратегічні альтернативи: *таємна змова, неповна змова, незалежна поведінка.*

1.2.3.4. Стратегія лідерства (за рахунок розвитку нових технологій пропозиції нових продуктів).

1.2.3.5. Стратегія напівзахисту (передбачає адаптацію і швидке реагування на номенклатурну динаміку лідера, за яким підприємство слідкує як за першим. Вимагає значних витрат).

1.2.3.6. Стратегія аутсайдера (передбачає використання відпрацьованих технологій, але і невисокі затрати та випуск апробованої продукції, що знаходиться на межі життєвого циклу і реалізується на освоєних ринках

1.2.3.7. Концентрація зусиль на створення нового продукту для нового ринку (стратегія інноваційної цінності).

1.2.4. Рішення (стратегії) щодо ціноутворення*.

Охоплює такі варіанти (альтернативи) цінової політики:

1.2.4.1. Ціноутворення на основі рівня витрат. Включає такі стратегічні альтернативи:

1.2.4.1.1. Ціноутворення на основі мінімізації індивідуальних витрат на певну продукцію.

1.2.4.1.2. Ціноутворення на основі мінімізації сумарних витрат виробництва.

1.2.4.2. Ціноутворення на основі впливу рівня попиту. Включає такі стратегічні альтернативи:

1.2.4.2.1. Цінове лідерство (завищення ціни).

1.2.4.2.2. Ціноутворення за принципом "гонки за лідером".

1.2.4.2.3. Мінімізація цін.

1.2.4.2.4. Компенсаційне ціноутворення.

1.2.4.2.5. Стратегія диференціації цін за сегментами ринку.

Отже,

як бачимо, рішення щодо ринкової стратегії в межах (в контексті) "товарно-ринкової стратегії базуються на аналізі характеристик складу споживачів і аналізі стану конкурентної боротьби на товарному ринку.

(2) Ресурсно-ринкова стратегія. Ресурсно-ринкова стратегія охоплює комплекс стратегічних рішень, що визначають взаємовідносини підприємства з ринком ресурсів. Ця стратегія охоплює дві групи рішень:

> **перша** - рішення, що визначають поведінку підприємства на ринку ресурсів;

> **друга** - рішення щодо номенклатури, обсягів і якості ресурсів, які має намір закуповувати і використовувати підприємство.

Дерево структури і альтернативних рішень ресурсної стратегії може мати такий вигляд (таку структуру):

2. Ресурсно-ринкова стратегія.

2.1. Ресурсна стратегія. Включає в себе:

2.1.1. Рішення (стратегії) щодо обсягу ресурсних запасів. Охоплює такі альтернативи:

2.1.1.1. Формування довготермінових запасів ресурсів.

2.1.1.2. Формування короткотермінових запасів ресурсів.

2.1.1.3. Формування середньотермінових запасів ресурсів.

2.1.2. Рішення (стратегії) щодо якості ресурсів.

Охоплює такі стратегічні альтернативи:

2.1.2.1. Пріоритетність якості продукції.

2.1.2.2. Мінімальна якість.

2.1.2.3. Середньогалузева якість.

2.2. Стратегія поведінки на ринку ресурсів. Включає в себе:

2.2.1. Рішення (стратегії) щодо вибору типу ринку ресурсів. Охоплює (передбачає) такі альтернативи:

2.2.1.1. Моносегментний ринок постачальників, коли на одного постачальника припадає 90% певного виду ресурсів.

2.2.1.2. Домінантно-сегментний ринок постачальників (має місце, коли на одного постачальника припадає від 70% до 80% ринку певного виду ресурсів).

2.2.1.3. Полісегментний ринок постачальників (має місце, коли на одного постачальника припадає менше 70% ринку певного виду ресурсу).

* Аспект ціноутворення розглядається як засіб конкуренції

2.2.1.4. Перехід від одного типу ринку постачальників до іншого.

(3) **Технологічна стратегія.** Технологічна стратегія охоплює комплекс стратегічних рішень, які визначають *технологічний тип підприємства*, а саме *тип його технологічної динаміки*. Отже, вона стосується альтернативних рішень щодо:

■=> вдосконалення;

■=> збереження;

■=> зміни (переходу на нові) технології. *

Слід відмітити, що зі стратегічної точки зору в межах технологічно- виробничої підсистеми національних ринкових економічних систем виділяють такі типи технологічної динаміки:

◆ 1-й *тип* - це стабільна технологія;

◆ 2-й *тип* - це планомірна, однобічно еволюційна зміна технології (тип технологічного дрейфу);

◆ 3-й *тип* - технологічний стрибок, тобто тип різкої короткотермінової зміни технології у визначеному періоді;

◆ 4-й *тип* - хаотична зміна технології.

◆ 5-й *тип* - плавні коливання змін технології в комбінації з технологічною еволюцією (технологічним дрейфом);

◆ 6-й *тип* - пилоподібні коливання в комбінації з технологічним дрейфом.

А умовами зміни технології виступають:

а) *обов'язкові умови*:

- наявність відповідних засобів;

- наявність готових до впровадження науково-технічних і організаційних розробок;

б) *умови, які приводять до змін за наявності обов'язкових*:

- зміна технологічного середовища в галузі;

- зникнення з ринку необхідних ресурсів;

- спад попиту на профільну продукцію підприємства.

Відтак, з точки зору технологічної динаміки та використовуваної підприємством технології (і залежно від способів та ступеня інтенсивності реагування підприємства на вище перераховані умови зміни технології), усі підприємства можна поділити на чотири *технологічні типи*, яким відповідають аналогічні стратегії.

◆ **1-й тип. Підприємства (стабільного) технологічного типу.** Функціонують на основі системи стабільних базових технологічних процесів, *зміна яких* приводить до зміни профілю підприємства, тобто до *організації нового підприємства*. *Еволюційна зміна* технології для цього типу підприємств є (може бути) лише результатом тривалих НДДК розробок. До цього типу підприємств належать підприємства металургійного, хімічного, енергетичного профілів діяльності.

◆ **2-й тип. Підприємства кон'юнктурного типу.** Не мають стабільної технології і випускають продукцію, що не потребує складного освоєння. Підприємства кон'юнктурного типу орієнтуються на задоволення поточного попиту ринку, До таких підприємств належать підприємства торгівлі, посередницькі організації, підприємства легкої та харчової промисловості, підприємства сфери послуг та побутового обслуговування тощо. Взаємодія таких підприємств з ринком має однобічний характер:

"ринок" → "підприємство"

◆ **3-й тип. Підприємства "маркетингового типу".** Орієнтуються як на поточні запити ринку, так і самостійно готуються до майбутнього попиту ринку. *Вони намагають-*

◆ Технологія - це сукупність способів перетворення ресурсів в продукцію і процесів, що супроводжують ці перетворення.

ся здійснювати активний вплив на ринковий попит майбутнього. Взаємодія таких підприємств з ринком має двобічний характер:

"ринок" - "підприємство"

◆ **4-ий тип. Підприємства "технологічної атаки".** Такі підприємства в стані не тільки революційно змінювати технологічні процеси виробництва продукції, але й проводити стрибкові зміни технології. Вони будують свою технологічну стратегію таким чином, щоб різка зміна технології була здійснена саме ними, а не конкурентами. Така технологічна стратегія передбачає значні затрати, але основним у її проведенні є орієнтація і фокусування зусиль та ресурсів на відслідковуванні та проведенні власних науково-дослідних і проектних розробок прогресивного характеру. Основою такої стратегії є постійний моніторинг за новими науково-технічними досягненнями. А схема технологічної стратегії має вигляд:

"ринок" - у підприємство у - НТП.

До речі, в Україні зараз переважають підприємства стабільного технологічного типу. Підприємства 4-го типу практично відсутні (за винятком тих, що існують в аерокосмічній галузі). В останні роки значно зросла кількість підприємств *кон'юнктурного* і чимало підприємств намагається набути рис *маркетингового* типів. Але для зростання національної економіки слід активізувати створення підприємств • 4-го типу (поряд з активізацією підприємств 1 -го типу, але на принципово нових, з точки зору енерго- і ресурсозатрат, засадах). Слід відмітити також, що наведена класифікація технологічних типів підприємств не є однозначною та абсолютною і підприємства можуть комбінувати риси різних технологічних типів.

А дерево структури і варіантів (альтернативних) рішень щодо технологічної стратегії може мати такий вигляд:

© **Технологічна стратегія.** Визначає технологічний тип підприємства і тип його технологічної динаміки за такими варіантами (сценаріями):

3.1. Вибір стабільної технології виробництва профільної продукції.

3.2. Відсутність стабільної технології (вибір кон'юнктурного типу підприємства).

3.3. Освоєння технології, що повинна відповідати майбутнім запитам ринку при активній ринковій стратегії (вибір маркетингового типу підприємства).

3.4. Рішення (стратегічні альтернативи) щодо зміни технологічного типу по схемі технологічної атаки:

3.4.1. Оновлення технології на основі власних результатів НДДКР.

3.4.2. Оновлення технології на основі запозичення результатів науково-технічних розробок інших галузей.

3.4.3. Оновлення технології з врахуванням технологічних розривів.*

Фінансово-інвестиційна стратегія. Фінансово-інвестиційна стратегія охоплює сукупність стратегічних рішень, які стосуються вибору джерел залучення коштів і встановлюють пріоритетність їх використання. А встановлені пріоритети виступають в ролі з'єднувальної ланки між поведінкою підприємства на фінансово-кредитному ринку і його інвестиційною активністю, яка, в свою чергу, пов'язана з товарно-ринковою стратегією. **Відтак загальний порядок (алгоритм) формування фінансово-інвестиційної стратегії такий:** процес відбору і реалізації проектів інвестиційної стратегії щодо *модернізації,*

* Така технологічна стратегія реалізується з настанням часу, коли певний товар, що був профільним для підприємства, перестає продаватися, а перепрофілювання є неможливим і відтак підприємство банкрутує. Вихід полягає в зміні і переході до іншого технологічного типу, від однієї до іншої технології. А період переходу від однієї до іншої технології і називають технологічним розривом. Наприклад, перехід від натуральних до синтетичних м'яких засобів, від електронних ламп до напівпровідників тощо.

розширення, реконструкції чи звертання виробництва продукції базується на обраній товарно-ринковій стратегії. А фінансово-кредитна стратегія, в свою чергу, показує яким джерелам фінансування надається перевага у певному періоді часу і на здійснення яких інвестиційних проектів вони повинні бути спрямовані.

Отже,

характеристика напрямів (стратегічних альтернатив) цієї стратегії базується на класифікації джерел фінансових ресурсів і встановленні сфери їх використання (це перший аспект фінансово-кредитної стратегії).

До переліку джерел фінансування інвестиційних проектів входять:

- > фонд нагромадження (включає накопичувальну частку продуктів і амортизаційні відрахування);
- > засоби від додаткової емісії акцій і облигацій (для корпорацій);
- > засоби від інших підприємств і організацій, що можуть бути мобілізовані в межах договорів про спільну діяльність та різних форм інтеграції;
- > банківські кредити та позики;
- > пільгові держкредити (під централізовані інвестиційні програми);
- .> державні капіталовкладення для реалізації централізованих інвестиційних програм.

Другий аспект фінансово-кредитної стратегії: визначення пріоритетності вкладень фінансових ресурсів в інвестиційні проекти. Основними критеріями проведення цієї стратегії (визначення пріоритетності вкладення фінансових ресурсів) є:

- => ступінь відповідності інвестиційного проекту товарно-ринковій стратегії;
- => величина обсягу фінансового забезпечення реалізації цієї стратегії;
- => масштаб проекту (ціна);
- => тривалість здійснення інвестиційного проекту;
- => термін окупності інвестицій.

Відтак **пріоритетними** вважають ті проекти, які мають високі оцінки за критеріями 1 і 2, та низькі оцінки за критеріями 3, 4, 5. А проекти, які мають протилежний набір оцінок за перерахованими критеріями, не повинні включатися до інвестиційних програм підприємства. Проекти, що характеризуються іншими комбінаціями оцінок, повинні проходити конкурсний відбір.

Суттєве значення при формуванні фінансово-інвестиційної стратегії має і **логіка її формування**. Вона може бути двоякою залежно від виду пріоритету:

- => чи ним виступають джерела фінансування;
- => чи ним виступають об'єкти фінансування.

Перший підхід до формування фінансово-інвестиційної стратегії (цільовий) має таку логіку: від визначення часової послідовності напрямів інвестування на базі товарно-ринкової стратегії до визначення потенційних джерел фінансування, що стають об'єктом зосередження зусиль стосовно інвестиційної діяльності підприємства.

Другий підхід до формування фінансово-інвестиційної стратегії (ресурсний) має таку логіку: від установлення схеми взаємодії з джерелами фінансування до впорядкування в часі за напрямами сукупності інвестиційних проектів, тобто до інвестиційної програми підприємства.

Обидва підходи, зрештою, приводять до певного сполучення, узгодження цілей і ресурсів, напрямів інвестиційної політики і джерел її фінансування. Тому, **формування фінансово-інвестиційної стратегії повинно розпочинатися з визначення усіх реальних варіантів як джерела фінансування, так і напрямів або проектів інвестування.**

Після встановлення таких конкретних переліків (варіантів) діяльність з вироблення фінансово-інвестиційної стратегії передбачає 3 узагальнені групи процедур:

■ **1 група** - розміщення (ранжування) пріоритетів за списком джерел фінансування та інвестиційних проектів, виходячи із перерахованих 5-ти критеріїв і конкретних умов функціонування підприємства;

■ **2 група** - формування обмеженої кількості варіантів стратегії, кожен з яких включає в себе джерела фінансування і напрями інвестування, що мають бути узгоджені за обсягами і термінами мобілізованих ресурсів і потребою в них;

■ **3 група** - вибір одного варіанта в якості базового, який повинен стати основою для організаційної діяльності керівництва підприємства та його апарату управління.

Загальна кількість варіантів фінансово-інвестиційної стратегії, які є результатом комбінування їх компонентів, є вельми великою. Разом з тим можна виділити (емпірично) певну базову кількість (7) фінансово-інвестиційних стратегій, що мають найбільшу практику застосування серед підприємств ринкових і перехідних до ринкових національних економічних систем.

◆ **Тип 1. "Сам собі голова"**. Ця стратегія передбачає переважне використання власних фінансових можливостей (фонду нагромадження і приросту амортизаційного капіталу) для планомірного здійснення детально вивірених інвестиційних проектів, спрямованих на розширення своєї ринкової діяльності. *Ця стратегія використовується середніми і крупними вузькоспеціалізованими підприємствами, що діють на усталених ринках. Вона забезпечує високу надійність, але середню або й низьку ефективність функціонування підприємства. Разом з тим, вона прийнятна в умовах стабільного ринку.*

◆ **Тип 2. "Консорціум"**. Ця стратегія реалізується тоді, коли підприємство з метою мінімізації ризику намагається розділити його (як і прибуток) з партнерами. І тому воно (підприємство) входить в один або декілька крупних інвестиційних проектів в партнерстві з іншими учасниками. В складі партнерів, як правило, присутні інвестиційні компанії, пов'язані кредитними лініями з банківським капіталом. *Така стратегія використовується для реалізації інновацій та для формування нових ринків.*

◆ **Тип 3. "Пошук нагороди"**. Ця стратегія притаманна, по-перше, підприємствам, що мають в своєму розпорядженні значні кошти і є високоліквідними, а тому легко відгукуються на будь-які вигідні інвестиційні пропозиції; по-друге, малим і середнім підприємствам, що володіють мобільністю. Ця стратегія характеризується підвищеним ризиком, тому в ній перевага надається швидким проектам, і вона потребує кредитного фінансування або розширення акційного капіталу.

Найчастіше така стратегія використовується підприємствами, що діють на перспективних ринках науковомісткої продукції, де ризик інвестицій компенсується їх ймовірним надприбутком.

◆ **Тип 4. "Піраміда"**. Ця стратегія передбачає використання усіх можливостей фінансування (джерел фінансування) для формування і реалізації перспективних інвестиційних програм.

Вона використовується підприємствами, що реалізують товарно-ринкову стратегію "лідерного типу" і намагаються бути монополістами на своєму сегменті ринку.

Застосування цієї стратегії ефективно при наявності у підприємства значного стартового капіталу.

. І вона застосовується підприємствами, які досягають певного успіху на одному ринку і, з певних причин, вирішили змінити свій профіль і перейти з одного ринку на інший.

♦ **Тип 5. "Все для Вас "**. Це стратегія руху за великомасштабним і стабільним покупцем продукції підприємства (наприклад, торговельним гуртовим покупцем, держзамовником, торговим домом тощо). **Ця стратегія може застосовуватись підприємствами будь-яких масштабів.** Її застосовують також в контексті вертикальної інтеграції, що супроводжується створенням торгово-промислових компаній.

♦ **Тип 6. "Черепаха "**. Така стратегія передбачає захист інвестицій:

% страховими компаніями;

^> перехресними фінансовими зобов'язаннями;

% угодами про розподіл ризиків.

Відтак вона здійснюється підприємством на засадах і в умовах різноманітної кооперації (інтеграції) з іншими підприємствами, фінансовими установами тощо.

Ця стратегія, зазвичай, здійснюється на основі багатосторонніх контрактів, які спеціально розробляються юридичними фірмами.

♦ **Тип 7. "Змія "**. Це стратегія точного одиночного удару. Реалізується переважно через пакет двосторонніх погоджень або договорів щодо окремого конкретного інвестиційного проекту. Кожна з угод укладається згідно з міркуваннями щодо отримання максимального короткотермінового ефекту зі страховим полісом на випадок невдачі.

Отже, виходячи з наведених варіантів фінансово-інвестиційної стратегії, так зване дерево структури і варіантів фінансово-інвестиційної стратегії може мати такий вигляд (спрощений варіант):

О Фінансово-інвестиційна стратегія. Включає:

4.1. Рішення (стратегія) щодо залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Охоплює групи рішень:

4.1.1. Рішення (стратегія) щодо вибору структури джерел фінансування. Передбачає такі стратегічні альтернативи:

4.1.1.1. Зменшення зовнішніх джерел фінансування.

4.1.1.2. Диверсифікація джерел зовнішніх фінансових засобів.

4.1.1.3. Відмова від залучень зовнішніх фінансових засобів.

4.1.2. Рішення (стратегія) щодо вибору термінів отримання кредитів. Охоплює такі стратегічні альтернативи:

4.1.2.1. Фокусування в часі отримання фінансових засобів.

4.1.2.2. Поступове отримання фінансових засобів.

4.2. Рішення (стратегія) щодо повернення залучених засобів. Охоплює такі стратегічні альтернативи:

4.2.1. Концентрація (фокусування) в часі повернення залучених фінансових засобів.

4.2.2. Поступове повернення фінансових засобів.

4.3. Рішення (стратегія) щодо інвестування наявними засобами. Охоплює такі стратегічні альтернативи:

4.3.1. Стратегія участі в фінансових спекуляціях. Вибір портфеля цінних паперів.

4.3.2. Мінімальна участь у фінансових спекуляціях.

4.3.3. Фінансування розвитку власного бізнесу. Передбачає такі стратегічні альтернативи:

4.3.3.1. Самостійна реалізація інвестиційних проектів.

4.3.3.2. Створення консорціуму для реалізації інвестиційних проектів.

Дану модель (дерево структури і альтернатив) можна ускладнити і доповнити, визначивши інвестиційні стратегії (варіанти інвестиційних проектів), тобто показавши процес відбору і реалізації проектів інвестиційної стратегії щодо модернізації, реконструкції чи звертання виробництва продукції (що базується на обраній товарно-ринковій стратегії).

© Соціальна (кадрова) стратегія підприємства.

Кадрова стратегія охоплює комплекс стратегічних рішень стосовно вибору складу трудового колективу, змісту та умов праці, мотивації та стимулювання праці.

Дерево варіантів соціальної (кадрової) стратегії може мати такий вигляд:

5. Соціальна (кадрова) стратегія*. Охоплює рішення (стратегії) щодо:

5.1. Чисельності працівників. Передбачає такі стратегічні альтернативи:

5.1.1. Повномасштабний колектив.

5.1.2. Мінімально необхідна кількість працівників.

5.1.3. Кількість працівників, що необхідна на певний період часу під певний проект.

5.2. Взаємозамінюваності працівників. Передбачає такі стратегічні альтернативи:

5.2.1. Індивідуальна спеціалізація працівників.

5.2.2. Високий ступінь взаємозамінюваності.

5.2.3. Усереднена групова взаємозамінюваність.

5.3. Диференціації працівників. Охоплює такі стратегічні альтернативи:

5.3.1. Високодиференційований колектив.

5.3.2. Однорідний колектив.

5.3.3. Частково диференційований колектив.

5.4. Ступеня опіки над колективом. Охоплює такі стратегічні альтернативи:

5.4.1. Максимальний патерналізм.

5.4.2. Мінімальний патерналізм.

5.4.3. Частковий чи груповий патерналізм.

© Стратегія управління підприємством.

Стратегія управління підприємством охоплює рішення щодо типів та варіантів організації системи управління бізнесом**.

Дерево типів і варіантів управлінської стратегії може мати такий вигляд.

6. Стратегія управління бізнесом. Охоплює:

6.1. Рішення щодо типу управління. Альтернативи:

6.1.1. Стратегічний характер управління.

6.1.2. Тактичний характер управління.

6.1.3. Оперативний характер управління.

6.2. Рішення щодо організаційної структури. Охоплює:

6.2.1. Рішення щодо структури з точки зору ступеня впливу зовнішніх факторів на організаційну побудову. Альтернативи:

6.2.1.1. Професійна структура.

6.2.1.2. Функціональна структура.

6.2.1.3. Предметна структура.

6.2.1.4. Технологічна структура.

6.2.1.5. Споживча структура (за сегментом ринку споживача).

6.2.1.6. Дивізійна структура (групування за місцем знаходження).

6.2.1.7. Проектна структура (на час реалізації проекту).

6.3. Рішення щодо управлінської структури. Можливі альтернативи:

6.3.1. Ієрархічна структура на базі єдиноначальності (лінійна структура).

6.3.2. Ієрархічна структура на базі єдиноначальності зі спецпідрозділами з підготовки рішень (лінійно-штабна структура).

* Детальний зміст стратегічних альтернатив кадрової стратегії висвітлено в спеціалізованій літературі, присвяченій проблемам менеджменту і соціології праці.

** Детальний зміст (характеристика) типів та моделей організації управління бізнесом (підприємством, організацією) викладено в спеціалізованій літературі з проблем менеджменту організацій (підприємств).

6.3.3. Структура підпорядкування за функціональною ієрархією (**функціональна структура**). **6.3.4.** Структура подвійного лінійного і функціонального підпорядкування (**лінійно-функціональна структура**).

Декомпонування КС підприємства за принципом виділення окремих бізнес-аспектів

Найважливішим напрямком розвитку сучасного підприємства (підприємницької організації) є його становлення як системи, що ефективно поєднує у собі два основних елементи: підсистему відособлених бізнесів і підсистему з агрегованих видів діяльності, що їх забезпечує. Отже, загальна структура підприємницької організації (фірми, підприємства) охоплює блок окремих бізнесів і блок спеціалізованих видів діяльності, що забезпечують усю сукупність бізнесів організації. Конкретний бізнес у структурі підприємницької організації (фірми, підприємства) повинен фінансуватися зі свого доходу й в основному розвивається за рахунок цього доходу. В стратегічному контексті кожен окремий конкретний бізнес підприємства розглядається як стратегічний господарський центр (СГЦ), для якого може бути налагоджений облік доходів, витрат та капіталовкладень і для якого може бути розроблена конкретна спеціалізована бізнес-стратегія.

Агрегований ж вид діяльності підприємницької організації (підприємства чи фірми), що забезпечує усю сукупність її бізнесів, фінансується з так званого централізованого грошнього бюджету, який формується за рахунок відрахувань від окремих бізнесів і запозичених коштів (кредитів тощо). За кожним агрегованим видом діяльності з забезпечення також слід розробляти свою спеціалізовану стратегію.

Всі ці стратегії (окремих бізнесів і агрегованих видів забезпечуючої діяльності підприємницької організації) є фактично відносно відособленими, але органічними елементами загальної цілісної комплексної системи, яку вони формують в своїй сукупності і яка називається "стратегія підприємства", або "стратегія фірми". Варто підкреслити, що саме така структура (як системи бізнесів) є характерною для підприємницької організації (фірми) і що розвиток підприємств саме в такому напрямку є найперспективнішим.

Зазначена структурна побудова підприємницької організації передбачає наступний ритм створення її стратегії, а у зворотному напрямку - декомпозиції:

■=> по кожному окремому конкретному бізнесі організації розробляється *окрема бізнес-стратегія*;

■=> сукупність усіх бізнес-стратегій складає основний "стратегічний бізнес-блок", так звану *провідну підсистему корпоративної стратегії організації*;

■=> по кожному великому спеціалізованому виду діяльності з забезпечення, що у структурі організації теж є відносно відособленим елементом, розробляється своя стратегія;

■=> сукупність стратегій видів діяльності, що забезпечує, складає допоміжний стратегічний блок, так звану *підсистему корпоративної стратегії, що забезпечує*;

■=> на основі провідної та забезпечуючої підсистем виробляється своя стратегія, яка є їх системним з'єднанням і являє собою *загальну корпоративну стратегію організації*.

Даний підхід до побудови чи, навпаки, декомпозиції корпоративної стратегії підприємства є універсальним і відноситься до так званого бізнес-аспекту корпоративної стратегії, тобто до розробки загальної стратегії організації як системи її стратегій

щодо відособлених бізнесів та їх централізованого забезпечення*. А зміст і розробка тієї чи іншої стратегії значною мірою залежать від організаційного рівня розробки стратегії підприємства.

*Отже,
як бачимо, при декомпонуванні (чи побудові)
корпоративної стратегії практично не можливо ізольовано
застосувати якийсь один підхід. Цей процес фактично базується на поєднанні
одночасному застосуванні теоретичних принципів і елементів декомпозиції стра-
тегії за різними підходами: і за логікою системи окремих бізнесів, і за функціональ-
ним принципом, і за виділенням провідної ключової стратегії-підсистеми
(як бізнесу, так і функціонального напрямку) тощо.*

* До речі, зазначений підхід можна застосувати і до формування (чи декомпозиції) функціональних стратегій підприємства.

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Сучасний стан стратегічного управління в Україні

Перехід національної економіки на ринкові засади функціонування *призвів*, з одного боку, до ускладнення і зростання нестабільності середовища діяльності кожного підприємства незалежно від його форми власності та організаційно-економічної структури, а з іншого, до перебудови системи управління, у тому числі на рівні підприємства, на засадах відмови від обов'язкового довгострокового і середньострокового (п'ятирічного) планування, спрощення процедури складання і структури річних планів та надання пріоритету ринковому саморегулюванню. Однак, діючи в умовах нестабільного середовища ринкової економіки, підприємства можуть досягти успіху в бізнесі тільки тоді (і це засвідчує та підтверджує, узагальнена з початку 50-х років ХХ ст., світова практика ведення бізнесу в умовах ринкової економіки), коли їм вдається передбачати зміни і, відповідно, вживати запобіжні адаптивні заходи щодо них.

Відтак, забезпечення стабільної ефективної діяльності підприємств в довготривалому періоді в умовах постійного ускладнення і нестабільності зовнішнього середовища їх функціонування: посилення конкуренції, зміни технологій, появи різноманітних нових цілей тощо, - висуває на перший план вимогу пошуку нових підходів до управління вітчизняним підприємством, як суб'єктом господарювання. На сьогодні у світовій практиці таким підходом до забезпечення ефективності і конкурентоспроможності господарювання підприємств в довгостроковому періоді в нестабільному агресивному ринковому середовищі і виступає *стратегічний менеджмент* - управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.

На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління не знайшли широкого розповсюдження.

Сьогодні, у час насичення та глобалізації національного ринку, перед вітчизняними підприємцями, які за попередній період проведення економічних реформ та налагодження ринкового господарського механізму у вітчизняному економічному просторі зуміли започаткувати, сформувані, розвинути та зберегти свій бізнес, гостро постає питання: "а куди та як йти далі?", щоб не бути витісненими з бізнесу більш сильними конкурентами або взагалі не зникнути у процесі формування ринків, у наслідок неврахування тенденцій їх розвитку. При цьому, застосування інструменту, який повинен давати відповідь на це ключове запитання менеджменту підприємства, а саме - продуманої та ефективної стратегії, є *рідкістю* для більшості вітчизняних підприємств. Так більшість керівників не вбачають потреби, необхідності у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку. Хоча саме стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін в цьому середовищі.

Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку підприємства, можливості розпізнання впливу його зовнішнього оточення й адекватної реакції на нього, а також здатності адаптуватися чи навіть активно впливати на це середовище, на жаль, робить українські підприємства безпомічними сьогодні і безперспективними на майбутнє.

У випадку ж застосування стратегічного управління на підприємстві, в кожен даний момент буде фіксуватися інформація про те, що підприємство повинно робити в даний

час, щоб досягти бажаної мети у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення й умови функціонування підприємства будуть змінюватися. При цьому, слід мати на увазі, що вибір стратегії і її виконання є основними частинами стратегічного управління. А продумана стратегія дасть змогу вирішити питання узгодженості виробничих і відтворювальних процесів, скоординувати діяльність різних підсистем і тим самим підвищити потенціал підприємства та його адаптивні можливості. Застосування стратегічного підходу до діяльності підприємства сприятиме створенню системи, в якій конкретні управлінські рішення забезпечують збалансований розвиток усіх компонентів діяльності підприємства у відповідності до умов зовнішнього середовища.

У той же час, окрім суб'єктивного небажання стратегічно мислити і нерозуміння необхідності стратегічного підходу до управління бізнесом з боку керівників вітчизняних підприємств, існує низка і *об'єктивних причин*, що обумовлюють той факт, *що вітчизняними підприємствами формування (вироблення) стратегії діяльності та розвитку бізнесу практично не здійснюється*. Так, зокрема, безпосередньо робота з вироблення стратегії підприємства, як концептуального сценарію довгострокової поведінки в зовнішньому ринковому оточенні, передбачає обґрунтування і розробку інвестиційних проектів та відповідних бізнес-планів, аналіз і розробку можливостей випуску нових продуктів, можливостей випуску нових цінних паперів, оцінку ризиків і розробку системи управління портфелями цінних паперів. А для цього потрібні, з одного боку, *знання* експертів-аналітиків з питань макроекономіки, міжнародного, фінансового, податкового, вексельного, патентного права, проведення досконалого бухгалтерського обліку та аналізу, аудиту, менеджменту та маркетингу тощо. А з іншого боку, необхідна відповідна *фінансова спроможність підприємств* оплатити виконану роботу групи таких аналітиків-консультантів. Отже, обмежені фінансові можливості переважної більшості українських підприємств і відсутність (брак) фахівців необхідного рівня *об'єктивно* обумовлюють обмеженість такого виду управлінської діяльності (формування стратегії розвитку бізнесу) на підприємствах, а також їх економічного консультування в питаннях вироблення своєї стратегії розвитку.

Проблеми (труднощі) розробки вітчизняними підприємствами своєї стратегії об'єктивно обумовлені сьогодні також і *дефіцитом достовірної ринкової інформації*. Цей чинник на сьогодні обмежує можливість отримати оцінку середовища діяльності підприємства у кращому випадку лише на узагальненому якісному рівні. Так зокрема, такий показник як "частка ринку" передбачує принаймні необхідність володіння інформацією про загальний обсяг ринку (хоча б на регіональному рівні) певного (відповідного) виду продукції. Але для сучасної вітчизняної економіки з її величезним тіньовим сектором отримання такої інформації з офіційних загальнодоступних джерел є неможливим завданням, а здійснення власних досліджень у цьому напрямку є надзвичайно коштовним заходом. З іншого боку, надзвичайно складно отримати доступ до інформації про обсяги ринку найближчих конкурентів, навіть якщо ці конкуренти точно визначені.

Важливим негативним (обмежувальним) чинником щодо бажання вітчизняних підприємств займатися розробкою стратегії та фактором, що впливає на рівень її адекватності й ефективності, є те що більшість класичних західних методик стратегічного позиціонування та аналізу є надміру теоретизовані та відносні. Наприклад, в матрицях БКГ та МакКінсі характеристика квадратів за критеріями "високий", "низький" чи "високий", "середній" та "низький" відповідно є досить відносною і може сильно відрізнятись в суб'єктивній оцінці окремих спеціалістів, що зумовлює у свою чергу цілком протилежне відображення однієї й тієї ж об'єктивної картини, а відтак і самої стратегії розвитку.

Обмежувальним фактором є і низька економічна культура вищого менеджменту підприємств: багато керівників підприємств не мають ні знань, ні досвіду. Керівництво старої, радянської генерації призвичаєне працювати на засадах централізованого планування зверху і повної несамостійності, тобто за відсутності власної, самостійно визначеної мети та стратегії.

Керівники багатьох вітчизняних підприємств професійно не володіють інструментарієм менеджменту та маркетингу в управлінні, внаслідок чого будь-який проект (консалтинг,

реформування тощо) розпочинається не з діагностики чи пошуку підходів до вирішення проблеми, а із структурування завдання та з'ясування для чого це потрібно і чи потрібно взагалі. А от після вироблення загального бачення вирішення проблеми, замість того щоб приступити до виконання проекту, топ-менеджери підприємств тільки розпочинають навчатися принципам та методам ведення бізнесу в ринковій конкурентній економіці. Окрім цього, керівники (менеджмент) вітчизняних підприємств нажалі не володіють базовим теоретичним інструментарієм (відповідними знаннями), який використовується для стратегічного аналізу, що робить неможливим не тільки запровадження елементів, наприклад, стратегічного маркетингу, як ключової підсистеми стратегії підприємства на підприємстві, власними силами, а саме здійснення аналізу продуктово-ринкового портфеля для розробки товарно-ринкової стратегії, але й подальшу самостійну роботу по елементам стратегічного маркетингу, налагодженого залученими для цього консалтинговими компаніями.

Проблема запровадження системи стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах полягає також і в тому, що *єдиного стандартного рецепту організації оптимального управління підприємством в довгостроковому періоді не існує* і тому треба постійно обирати той тип менеджменту, який є найбільш адекватним і певному типу підприємств, і певному виду проблем. Тобто стратегічний менеджмент не можна звести до уніфікованих рутинних схем і одноразових процедур (хоча існують і певні загальні правила та рекомендації щодо стратегічного аналізу, вироблення, вибору і реалізації стратегії), а треба до його запровадження на підприємстві підходити творчо і в індивідуальному порядку*. А це, як і розроблення власне самої стратегії підприємства, пов'язане з великими зусиллями та витратами часу і ресурсів. При цьому слід також врахувати, що в умовах високої нестабільності середовища економіки перехідного типу і, відтак, відсутності повної інформації про тенденції розвитку галузі і ринку, про конкурентів, про нові технології тощо, є практично неможливим уникнути помилок в стратегічному виборі, що також негативно впливає на бажання та ініціативу запровадження і застосування стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах в перехідний період.

Також, необхідно констатувати, що розробка та застосування стратегії, як інструменту, який повинен давати відповідь на ключове запитання менеджменту підприємства: "куди та як йти далі?" щоб не бути витісненими більш сильними конкурентами з бізнесу або взагалі не зникнути у процесі формування ринків, у наслідок неврахування тенденцій їх розвитку, і щоб забезпечити стабільність та ефективність свого бізнесу на тривалій період часу, *є рідкістю для більшості вітчизняних підприємств, незважаючи й на впровадження інформаційних технологій та систем*. При цьому, впровадженням інформаційних технологій підприємства (менеджмент підприємств) намагаються вирішувати проблеми розвитку свого бізнесу, не враховуючи той незаперечний факт, що проблеми у їх бізнесі є наслідком неефективного управління *через відсутність системного стратегічного підходу* щодо вирішення проблем управління підприємством, а не відсутності автоматизованого обліку та інформаційних систем на підприємстві.

Так, багато проблемних підприємств намагаються вирішувати усі проблеми свого функціонування та розвитку, які є наслідком неефективного управління, при допомозі фірм, які спеціалізуються в питаннях автоматизації, програмування та інформаційних технологій. Але у результаті здійснення значних витрат часу та фінансових ресурсів на впровадження інформаційних технологій ситуація не покращується. Це обумовлено тим, що фірми, які працюють в сфері інформаційних технологій мають вузькоспеціалізовану спрямованість та

* До речі, однією з причин того, що після тривалого періоду свого бурхливого розвитку стратегічний менеджмент в США в 80-ті та на початку 90-х років увійшов в кризу, було власне намагання його жорстко формалізувати та підміни примітивно алгоритмізованим підходом. Але з'ясувалося, що для кожного підприємства повинна створюватися унікальна стратегія, яка не терпить стереотипів та стандартних рішень.

приділяють недостатню увагу питанням структурування бізнесу та управління, підвищення керованості та ефективності діяльності підприємства-клієнта: основним видом послуг, які вони надають є встановлення відповідного програмного забезпечення і недостатня увага при цьому іншим аспектам управління: стратегії, реінжинірингу бізнес-процесів тощо. Але системи управління підприємством повинні бути зорієнтовані не на інформаційні технології, а на стратегію конкуренції, на ключові фактори успіху в її складі та відповідну їм поведінку. Відтак, для досягнення успіху в бізнесі менеджменту сучасного підприємства у перу чергу необхідні бачення та розуміння конкурентної переваги, до якої буде прагнути підприємство, а не інформаційні технології. Тобто українським підприємствам сьогодні не вистачає не інформаційних технологій, а власне стратегічного підходу в системі їх управління, основний зміст якого полягає (а фактично, мається на увазі основне призначення стратегії для підприємства) у створенні комплексу конкурентних переваг для досягнення успіху в обраному бізнесі (бізнес-успіху) в довгостроковій перспективі.

Таким чином, хоча запровадження системи стратегічного менеджменту в Україні і є об'єктивно необхідним процесом в сфері організації управління бізнесом який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем (бо стратегічне управління в конкретний момент визначає, як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься), але на жаль поки що воно на своєму шляху зустрічає багато як об'єктивних, так і суб'єктивних перешкод.

Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

На сьогодні, основні засади і підходи стратегічного менеджменту (як управлінського процесу створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі) до українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Безперечними лідерами у цій галузі є США і Японія.

Особливо цікавим є досвід американських компаній, які протягом більше як 30 років застосовують стратегічне управління. У великих компаніях для розробки і реалізації стратегії створюється особлива структура управління, яка не була тотожна їх організаційній структурі. Базовим елементом цієї структури, через яку власне і реалізується стратегічний менеджмент на підприємстві щодо конкретного бізнесу, є СГЦ (стратегічні центри господарювання), які охоплюють виробничі відділення за наступними ознаками: спільність ринку збуту; однотипність і взаємозамінність продукції; забезпеченість ресурсами для її розробки, виробництва і реалізації; наявність профільних конкурентів. Стратегії американських компаній націлені в основному на прискорення віддачі інвестицій і на підвищення вартості акцій.

Система стратегічного менеджменту в Японії набагато старша і застосовується набагато ширше. Особлива увага в системі стратегічного менеджменту на японських підприємствах приділяється розробці цілей, що складають основу довгострокового планування, а також змісту самого стратегічного плану. Японський підхід стратегічного менеджменту орієнтований в основному на збільшення частки ринку і питомої ваги нових виробів продукції, що

випускається. Відтак у японських компаніях широко застосовують наступні стратегії: товарно-ринкові, маркетингу, конкуренції, інновації, експорту тощо.

Стратегічна ж проблематика підприємств в Україні повинна бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи з завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тому йдеться у першу чергу про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури* і нестабільності економіки. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного менеджменту з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання. А творчий підхід до вивчення іноземного досвіду і перенесення його на ґрунт українських підприємств, з урахуванням специфіки господарювання в українській перехідній економіці, посприє вітчизняному бізнесу в становленні конкурентоспроможного виробництва і зростанню його ефективності.

Доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств обумовлюється тим, що (полягає в наступному):

- > *стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямку;*
- > *Р аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію;*
- > *сформована стратегія виступатиме інструментом координації, який буде забезпечувати узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприятиме досягненню компромісів, допомагатиме здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями (причини стратегічних розривів);*
- > *наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню.*

Тому, на нашу думку, дискусія на тему, чи доцільно вітчизняним підприємствам витратити час і гроші на розробку стратегії розвитку є зайвою. Хоча на вітчизняних підприємствах запровадження системи стратегічного менеджменту буде пов'язане з багатьма проблемами, зокрема з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно одночасно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання. Так, у новостворених підприємствах керівництво є настільки зайнятим поточними проблемами, що не має змоги займатися шинуванням (а тим більше довгостроковим) діяльності, а у діючих - менеджери відмовляються складати плани, аргументуючи це тим, що раніше цілком без них обходились. Причинами також є складність і швидка зміна ринкових процесів, зокрема збільшення розмірів підприємств, ускладнення форм їх діяльності, нестійкість зовнішнього середовища тощо. А до цього треба ще додати і те, що єдиного рецепту оптимального управління підприємством не існує. А отже, треба обирати той тип, який найбільше відповідає певному виду проблем.

Але підприємство, яке володіє стратегією і запроваджує стратегічний менеджмент, завжди має можливість поводитись послідовно і системно, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети.

* *Раціональна структура економіки є такою системою виробництва та його обслуговування (інституційного, ресурсного, грошово-фінансового, науково-технічного, інформаційного, цінового (ринкового), інфраструктурного, кадрового тощо), за якої формується (або сформована) на місцевому, регіональному і національному рівнях агрегації необхідна кооперація виробництва кінцевої продукції, яка має ринки збуту і на яку існує адекватний попит, а саме виробництво здатне вдосконалюватися та розвиватися, тобто підприємства є інтегровані (або інтегруються) в місцеву, регіональну та національну господарські системи.*

І, як показує зарубіжний, зокрема американський, досвід, більшість успішних підприємств регулярно розробляють стратегію свого розвитку. А основним завданням такого управління на цих підприємствах є забезпечення досягнення прибутку не тільки сьогодні, але й постійно в довготривалій перспективі. При цьому, на нашу думку, стратегічна проблематика вітчизняних підприємств повинна пов'язуватися не стільки з нарощуванням прибутків на основі завоювання нових ринків, скільки з антикризовим керуванням в умовах нестабільності економіки. Причини і мотиви кризових явищ на вітчизняних підприємствах стосуються в основному:

- => *фінансування (занадто висока частка позичкового капіталу);*
- => *постачання (втрата постачальників);*
- => *виробництва (застарілі технології);*
- => *наукових розробок і конструювання (відсутність власних патентів);*
- => *керування (негнучкий менеджмент);*
- => *організації (бюрократія, негнучка ієрархічна структура) ;*
- => *персоналу (висока плинність, недостатня мобільність).*

І тільки оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного менеджменту з урахуванням вище перерахованих причин виникнення кризових явищ на вітчизняних підприємствах і його успішне впровадження дозволить підприємствам працювати стабільно і забезпечить їм перспективи для розвитку. А думка про те, що в важких умовах перехідної економіки чи затяжної економічної кризи розробка і впровадження стратегічного менеджменту передчасне є помилковою. Тому що нездатність передбачити і непоінформованість про наявні методи і прийоми антикризового керування і планування при спаді виробництва чи його нестабільності може привести до повного банкрутства підприємства.

Правда існують і певні обмеження щодо запровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах. На нашу думку вони обумовлені в основному:

- => *невизначеністю ринкового середовища перехідної економіки;*
- => *дефіцитом достовірної ринкової інформації;*
- => *великими витратами на організацію планування і реалізації стратегії, зокрема, на дослідження ринку та впровадження стратегічних змін;*
- => *відсутністю кваліфікованих спеціалістів відповідного профілю;*
- => *небажанням перших осіб підприємств займатися стратегічним управлінням.*

Тому при постановці стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах необхідно:

- ^ *по-перше*, переконатися, що реально перша особа підприємства дійсно прагне і готова займатися стратегічним управлінням;
- ^ *по-друге*, створити відділ (департамент, управління тощо) стратегічного розвитку на підприємстві, перед яким повинні ставитися завдання зведення усіх стратегічних напрацювань у задані певним форматом проекти рішень і становлення й удосконалення усіх конкретних робіт зі стратегічного менеджменту, тобто здійснення спеціалізованої циклічної діяльності з розробки, реалізації і розвитку стратегії підприємства.
- ^ *по-третьє*, дотримуватися певних (сформованих А. Томпсоном і А. Стріклендом) принципів розроблення ефективних стратегій:
 - плануючи та впроваджуючи стратегії, дійте так, щоб поліпшити конкурентну позицію підприємства на тривалий час;
 - усвідомте, що чітка і послідовна конкурентна стратегія забезпечує підприємству добру репутацію та визнання в галузі;
 - часта зміна стратегій, спрямована на використання наявних можливостей, дасть лише незначні результати;

- намагайтесь уникати стратегій, які є компромісом між нижчими витратами та масштабнішою диференціацією, між більш та менш значною ринковою привабливістю;
- об'єктивно оцінюйте конкурентів та їх дії;
- вкладайте кошти в створення тих конкурентних переваг, які є умовою отримання прибутку вище середнього рівня;
- дотримуйтесь агресивної стратегії для створення конкурентних переваг і оборонної для їх захисту;
- уникайте стратегій, які є успішними лише за сприятливих умов;
- сподівайтесь на краще, а готуйтеся до гіршого;
- обережно використовуйте жорсткі та не гнучкі стратегії, які позбавляють підприємство можливості маневру, так як зміни ринкової кон'юнктури можуть зробити неможливою їх реалізацію;
- не намагайтесь атакувати сильних конкурентів без істотної конкурентної переваги й належного фінансового забезпечення;
- атакувати слабого конкурента вигідніше, ніж сильного;
- уникайте зниження цін без істотної переваги у витратах;
- пам'ятайте, що надто агресивна політика, спрямована на захоплення ринку, може спровокувати гідну відповідь з боку конкурентів, що призведе до зниження прибутків;
- намагайтесь виявити найбільш значні відмінності в якості, можливостях використання товару, його обслуговуванні при реалізації стратегії диференціації.

А вдумливий, творчий підхід до вивчення наявного іноземного досвіду в сфері стратегічного менеджменту і перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства надасть допомогу вітчизняному бізнесу в становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

До речі, уже сьогодні вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного зокрема, оснований на поширеній на Заході (зокрема в США) практиці до децентралізації управління компаніями. Згідно цього підходу відбувається трансформація організаційної структури сучасного підприємства як форми бізнесу, так і управління ним, на засадах переходу від функціональної гіперцентралізованої структури, яка розподіляє діяльність і завдання згідно з її основними економічними функціями, до незалежних або квазінезалежних підрозділів (так званих СГЦ або 8ПШ), які формують і реалізують стратегію на окремих сегментах ринку і можуть там бути конкурентоспроможними. Але формування нового типу структури підприємства і його управління - це перший крок у запровадженні системи ефективного стратегічного менеджменту у вітчизняному бізнесі з урахуванням сучасних його особливостей.

На майбутнє, за умови стабілізації національної економіки та успішності ринкових реформ, вітчизняним підприємствам, при формуванні своєї стратегії, можна запропонувати в якості орієнтирів 12 головних напрямків, на яких базується формування стратегії економічного розвитку іноземних корпорацій. Їх перелік, зміст, а також характеристика з погляду потреби у фінансуванні (обсяг капіталовкладень) та ступеня фінансового ризику наведено в таблиці 16.1. Слід також відмітити, що в світовій практиці великі корпорації, як правило, формують на основі поєднання кількох напрямків власну складну стратегію розвитку на певний період часу. Поєднання кількох напрямків розвитку одночасно необхідне в багатопрофільних компаніях, щоб відобразити особливості видів виробничо-господарської діяльності, яку здійснюють різні підрозділи. Але навіть невеликі компанії, які мають один вид основної діяльності, часто komponують на основі зазначених в таблиці 16.1 базових ізольованих підходів складнішу і багатограннішу стратегію. Наприклад, скорочення видатків і продаж окремих допоміжних об'єктів може поєднуватися з розвитком ринку і продукції.

Рекомендовані еталонні стратегії (напрями) розвитку підприємств

№	Базові стратегії (напрями) розвитку підприємств	Характерні ознаки	Характеристика вартості та ризикованості	
			обсяг капітало-вкладень	ступінь фінансового ризику
1	2	3	4	5
1	Концентрація зусиль на поточному бізнесі	Збільшення обсягів виробництва тієї самої продукції (виконання робіт, надання послуг) і закріплення за собою того самого ринку збуту. Забезпечує повільні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Мінімум додаткових фінансових ресурсів	Мінімальний
2	Розширення ринку	Розширення ринку збуту тієї ж продукції (виконання робіт, надання послуг або з невеликою модифікацією) за рахунок маркетингових заходів (збільшення каналів розподілу, зміна змісту реклами і засобів сприяння продажу). Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний
3	Оновлення продукції	Суттєва модифікація продукції або створення нових моделей. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме
4	Інновація	Упровадження оригінальних, новітніх ідей, створення продукції з якісно новими характеристиками. Забезпечує значне підвищення рентабельності (можливість отримання надприбутку) у разі успіху або великі збитки (імовірність банкрутства) у випадку провалу	Значні капіталовкладення, тривалий термін окупності	Високий
5	Горизонтальна інтеграція – стратегія поглинання конкурентів	Зростання фірми за рахунок об'єднання (або придбання) з підприємствами, що випускають таку ж (або подібну) продукцію. Забезпечує високі темпи розвитку, помірне або високе підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний
6	Вертикальна інтеграція	Ветановлення контролю (або придбання) над посередниками: між фірмою та кінцевим споживачем – прогресивна інтеграція; над посередниками (або виробниками), що постачають сировину (матеріали), – регресивна інтеграція. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме
7	Спільне підприємство	Об'єднання з іноземним капіталом. На основі спільного права власності дає змогу залучити на вигідних умовах необхідні ресурси (трудові, матеріальні, фінансові). Забезпечує високі темпи розвитку і підвищення рентабельності	Залежить від конкретного проекту	Залежить від конкретного проекту

1	2	3	4	5
8	Концентрична диверсифікація	Розширення діяльності за рахунок придбання підприємств, що виробляють іншу продукцію, але з високою сумісністю з поточним бізнесом. Придбання підприємств, продукції, ринків збуту, технології яких подібні до власних, але не ідентичні їм	Великі інвестиції	Зменшення фінансового ризику
9	Конгломератна диверсифікація	Розширення діяльності за рахунок придбання високоприбуткових підприємств незалежно від виду їх діяльності. Синергичний ефект від злиття – суттєве підвищення рентабельності	Великі інвестиції	Суттєве зменшення фінансового ризику
10	Зменшення витрат	Якщо фірма переживає період зниження доходів, використовуються різноманітні заходи щодо зменшення витрат, щоб фірма змогла подолати негативні тенденції та вижити. Спостерігається зниження темпів розвитку та рентабельності	Скорочення (або заморожування) інвестицій	Зменшення ризику банкрутства
11	Частковий розпродаж	Якщо стратегія скорочення витрат не була ефективною, може бути прийняте рішення продати окремі компоненти справи, що мають високу ринкову вартість і цим поліпшити фінансове становище фірми. Спостерігається зниження темпів розвитку і рентабельності	Часткове повернення попередніх капіталовкладень	Зменшення ризику фінансових втрат
12	Ліквідація	Продаж компанії окремими частинами за планом з тим, щоб ліквідувати її з найменшими втратами для акціонерів. Здійснюється тоді, коли передбачається банкрутство компанії. Планова ліквідація може забезпечити вигідний продаж майна. Результат — згорання діяльності	Те саме	Зменшення ризику втрат для акціонерів

Дев'ять з 12 можливих стратегій, наведених у таблиці 16.1, передбачають певні темпи розвитку компанії. Проте, очевидно, що всі підприємства намагаються розвиватися і якщо, наприклад, підсумувати всі плани зростання обсягів реалізації компаній однієї галузі, то загальна сума суттєво перевищить реальні потреби ринку. А це означає, що не всі стратегічні плани можливо виконати. Отже, вибір шляхів розвитку є найвідповідальнішим для менеджерів підприємств.

Зазначимо, що підприємства можуть реалізовувати стратегії розвитку трьома способами:

- => *використовуючи тишки внутрішні резерви в межах існуючої організаційної структури;*
- => *вступаючи у стратегічні альянси з іншими фірмами;*
- => *здійснюючи злиття і поглинання.*

В сучасних умовах глобалізації економіки та високої насиченості ринків особливої уваги для менеджменту вітчизняних підприємств в контексті проблеми запровадження стратегічного управління заслуговує питання вибору для них ефективної конкурентної стратегії. Одним із альтернативних варіантів такої стратегії досягнення успіху в бізнесі є стратегія формування нового ринку для нового продукту на відміну від традиційних стратегій зниження витрат, диференціації та фокусування і їх комбінацій. В таких умовах ставка робиться не на загострення конкуренції, а на її уникнення і таким чином отримання абсолютної конкурентної переваги на ринку за рахунок створення нової інноваційної цінності.

Бізнес-середовище, яке генерувало в минулому сторіччі основну частину стратегічних підходів до менеджменту підприємства неухильно зникає. Світ розвивається надзвичайно

швидко. Завдяки новим технологіям зростає продуктивність виробництва, що призводить до небувалих обсягів виробництва і пропозиції продуктів та послуг. В результаті в деяких галузях пропозиція перевищує попит. А таке явище економічного життя як *глобалізація* в умовах інформаційного суспільства (стирання границь між країнами, миттєве розповсюдження інформації про продукти і ціни по всьому світу, зникнення монопольних областей бізнесу тощо) ще більше поглиблює та загострює цю ситуацію: зростає пропозиція, і при цьому, кількість учасників на багатьох розвинутих ринках скорочується, тобто загострюється конкуренція. Багато товарних марок ("брендів") стають схожими між собою тому люди частіше здебільшого зупиняють звій вибір на ціні тощо. Отже в переповнених індустріях диференціювати продукт (його товарну марку) стає дедалі важче. Таким чином, *перспективи на переважній більшості існуючих ринків постійно зменшуються*. В таких умовах виникає потреба в застосуванні (дотриманні) нової моделі стратегії, логіка якої б відрізнялася від традиційних моделей, які зосереджують свою увагу на боротьбі в існуючому ринковому просторі: замість того щоб відвоювати частку ринку в конкурентів спрямувати зусилля на створення нового ринку або індустрії. Це так звана *стратегія інноваційної цінності*. Класичним прикладом успішного втілення такої стратегії в XIX сторіччі було створення масової автомобільної індустрії Генрі Форда в США. А більш сучасним прикладом застосування даної стратегії бізнесу є такі загально доступні продукти, без яких не можливо уявити сучасного життя, як Інтернет, телевізори, мобільні телефони, DVD рекодеори, РС, ноутбуки, мінівени тощо. А в найближчій перспективі появляться нові товари та послуги, тобто нові індустрії та ринки. А підприємства, які успішно застосують та реалізують стратегію інноваційної цінності (дотримуються логіки цієї стратегії) матимуть можливість на протязі тривалого періоду часу (що і є ознакою стратегічних рішень) працювати на ринку без конкурентів і отримувати великі прибутки. До речі, раніше, зазвичай, менеджментом компаній даний тип стратегії реалізувався неусвідомлено. Але сьогодні підприємствам вийти із традиційного ринку не вдасться (фактично це є неможливим до реалізації завданням), якщо намагатися застосовувати дану бізнес-модель чисто механічно.

Ще раз нагадаємо у чому ж полягає суть моделі стратегії інноваційної цінності, та у чому її відмінність від традиційних базових моделей стратегічної поведінки, визначених М.Портером, які зазвичай застосовують в своєму бізнесі більшість українських підприємств.

В традиційному бізнесі (існуючій індустрії) межі галузі визначені та узгоджені, правила конкуренції відомі: підприємства намагаються отримати перевагу над конкурентами або за рахунок мінімізації витрат, або диференціації продукту який продається на всьому ринку чи на окремому його (сфокусованому) сегменті і таким чином перетягнути на себе більшу частину попиту. Але у міру того як на ринку стає все тісніше, можливостей для зростання і отримання прибутків підприємствами стає все менше. У той же час нові чи незадіяні ділянки ринку, які вимагають творчого підходу до їх розвитку (формування), дають можливість зростати і приносити прибутки. В такій ситуації і виникає стратегічна альтернатива умінню обігнати своїх конкурентів за рахунок мінімізації витрат або диференціації уміння (здатності) створення нового попиту. Тобто виникає стратегічна альтернатива створення попиту альтернативі відвоюванню попиту, чим і створюються можливості для швидкого та прибуткового зростання підприємства. Логіка такої стратегічної альтернативи відрізняється від традиційних (класифікованих за М. Портером) моделей, націлених на боротьбу в існуючому ринковому просторі, і полягає у *інновації цінності*. При цьому, слід мати на увазі, що більшість нових індустрій (нових продуктів для нових ринків, інноваційних цінностей) виникає в середині існуючих галузей, шляхом розширення існуючих галузевих меж, але деякі нові індустрії (нові продукти для нових ринків) створюються за межами запропонованих границь галузі.

Суть стратегії інновації цінності полягає в тому, що замість того щоб зосереджувати зусилля на боротьбі з конкурентами, слід зробити конкуренцію непотрібною, здійснивши стрибок у

цінності для покупця-споживача і для підприємства і тим самим створити новий, не охоплений конкурентами ринок (ринковий простір).

Ч> *Стратегія інноваційної цінності*, передбачає що однакова увага приділяється як цінності, так і інновації. Традиційно, за М. Портером, вважається, що підприємство може або створити більшу цінність для споживачів за рахунок високих витрат (стратегія диференціації), або створити стандартну (масову) цінність, але при низьких витратах. В цьому випадку стратегія розглядається як вибір між диференціацією та низькими витратами. А підприємства, які обирають стратегію інноваційної цінності, визначають завдання одночасно досягнути і диференціації, і зниження витрат.

Отже, традиційна стратегічна логіка примушує менеджмент підприємства шукати кращі ніж у конкурентів вирішення проблем в межах своєї галузі. А стратегія інноваційної цінності передбачує відмову від застарілої ідеї орієнтуватися на конкурентів в традиційному ринковому просторі і від вибору між диференціацією й низькими витратами та переорієнтацію з існуючих конкурентів та клієнтів на альтернативні варіанти і не клієнтів, на переформулювання основної проблеми, на якій сконцентрована увага учасників конкуренції в даній галузі, і реконструювати елементи цінності для споживача-покупця, який знаходиться за межами даної галузі (не клієнта).

Слід мати на увазі, що окремо цінність без інновації, зазвичай, веде до зростання цінності, але не дозволяє виділитися серед конкурентів. Інновації без цінності призводять лише до захоплення новими технологіями, ринкового першопрохідництва, футуристичної спрямованості бізнесу тощо, що виходить за межі споживацьких інтересів і потреб, а відтак не знаходить реалізації. А інновація цінності досягається лише тоді, коли підприємства співвідносять інновацію з такими аспектами цінності як практичність, ціна, витрати. І якщо поєднати інновацію з цінністю таким чином не вдається, то результатами інноваторів технологій та ринкових піонерів у своєму бізнесі успішно користуються інші компанії для отримання конкурентних переваг.

Отже, інноваційна цінність досягається лише тоді, коли уся система діяльності підприємства (в області корисності, ціни і витрат) належним чином скоординована і стратегія підприємства охоплює всю систему діяльності підприємства. Наприклад, інновацію виробництва можна реалізувати на під системному рівні, не зачіпаючи загальну стратегію підприємства. Але така інновація може лиш зменшити витрати, не змінюючи при цьому цінності (корисності) продукту. Хоча інновації такого типу можуть сприяти зміцненню або покращенню ринкових позицій підприємства, але такий підсистемний підхід не здатен створити інноваційної цінності для нового ринкового простору. Інноваційні цінності - це не технологічні інновації, хоча передові технології задіяні в їх створенні. Тобто вони не є їх відмінною рисою так як інноваційні цінності можуть створюватися діючими підприємствами в межах свого основного бізнесу, в межах існуючих галузей. Наприклад, в автомобільній індустрії (галузі) Крайслер і ОМ - мінівени, в електронній індустрії ІВМ - електронні комп'ютери тощо. При цьому, як показує досвід багатьох західних компаній, ключовим засобом для створення нового ринкового простору є не великі бюджети на наукові розробки, а правильні стратегічні рішення та дії.

Виділяють шість принципів, якими може скористатися будь-яка компанія для того, щоб вийти за межі існуючого попиту та змінити межі галузі та ринку, тобто створити інноваційну цінність.

Перший принцип полягає у тому, щоб розглядати в якості конкурентів не тільки представників своєї галузі, але і компанії, які працюють в альтернативних галузях.

Другий принцип полягає в тому, щоб досліджуючи основні стратегії компанії в середині галузі (зазвичай альтернативи - низькі ціни або висока якість) відмовитися від цієї альтернативи і зрозуміти, які ще фактори, поза ціною і якістю, впливають на вибір клієнтів та вибрати їх в якості ключових для формування своєї бізнес-стратегії в галузі.

Третій принцип полягає у тому, щоб правильно визначити основну (ключову) ланку покупців-споживачів продукту бізнесу компанії, на яких слід орієнтувати свій новий продукт.

Четвертий принцип полягає в тому, щоб визначити і розглянути додаткові продукти та послуги, які матимуть цінність для споживачів-покупці.

П'ятий принцип полягає у тому, щоб проаналізувати функціональну та емоційну привабливість продукту для покупців (так як в одних галузях конкуренти роблять акцент на функціональну корисність, а в других - на почуття покупців) і замінити чи об'єднати їх для досягнення успіху в бізнесі.

Шостий принцип полягає в тому, щоби вдивляючись в майбутнє, побачити можливості для створення нового продукту для нового ринку, створення інноваційної цінності.

Відтак, можна розглядати і шість способів для створення інноваційної цінності, шість шляхів реалізації стратегії інноваційної цінності, тобто стратегії розширення галузі або створення нового ринкового простору.

Таким чином, можна констатувати, що для того щоб реалізувати стратегію створення нового продукту для нового ринку і створити інноваційну цінність, треба знайти відповідь принаймні на такі питання (і відповідно здійснити адекватні їм дії):

^від дотримання яких стандартів, що вважаються в галузі бізнесу підприємства природною нормою (чи явищем) слід відмовитися;

^які стандарти галузі слід знизити?

^які стандарти, навпаки, слід підвищити?

^і які нові переваги, що ніколи раніше не враховувалися, слід створити?

Тобто фактично стратегія створення інноваційної цінності це модель вище вказаних дій.

Відмітимо, що традиційно *вітчизняні підприємства* дотримуються традиційних західних стратегій, що зорієнтовані на боротьбу в існуючому ринковому просторі. Такі стратегії спрямовані на перемогу над конкурентами в галузі і на ринку бізнесу підприємства та ґрунтуються на експлуатації (передбачають експлуатацію) існуючого попиту при дотриманні компромісу у стратегічному виборі альтернативи між цінністю-витратами. Побудова усєї системи діяльності підприємства відбувається в залежності від стратегічного вибору, зорієнтованого або на диференціацію, або на низькі витрати. Окрім цього, багато підприємств шукають додаткові можливості сегментації (цей шлях доцільний коли відчувається тиск конкуренції в бізнесі), що сприяє завоюванню цільової конкурентної переваги і збільшенні частки на ринку. Але в сучасних умовах вітчизняним підприємствам таким чином навряд чи вдасться досягнути довгострокового успіху: сформувати бізнес, який розширяє ринок і створює новий попит. Отже, для досягнення і забезпечення тривалого успіху в сучасних умовах вітчизняним підприємствам доцільно (варто) виходити за рамки існуючого попиту, створивши незайняту ринкову нішу, де можна не остерігатися конкурентів. Цей підхід передбачає відмову від переділу з іншими конкурентами існуючого попиту, який до того ж, здебільшого, поступово зменшується, на користь створення зростаючого попиту і відходу від конкуренції. Такий принцип лежить в основі сучасної, нетрадиційної моделі стратегії конкуренції - *стратегії створення інноваційної цінності*. Дана модель стратегії спрямована створення вільного від конкуренції ринкового простору і передбачає, таким чином, можливість не боятися конкуренції. Ґрунтується така стратегія на створенні нового попиту і його опануванні при зруйнуванні компромісу у стратегічному виборі альтернативи між цінністю-витратами. Побудова усєї системи діяльності підприємства в цьому випадку відбувається у відповідності з завданням одночасної диференціації та зниження витрат, що знаходить своє втілення у де сегментації, суть якої полягає у тому, що замість того щоб концентрувати увагу на відмінностях між клієнтами, необхідно виявити те спільне, що ціниться більшістю споживачі-покупців, що дозволяє уникнути конкуренції. Надалі, після здійснення такої десегментації, (пов'язаної із створенням інноваційної цінності, що розширяє ринок і створює новий попит, тобто пов'язаної із виходом за межі існуючого попиту), можлива також і більш досконала подальша сегментація бізнесу і ринку. При формуванні і дотриманні цієї стратегії, підприємства повинні вийти за

загальноприйняті межі в бізнесу в галузі і розглянути усі можливі альтернативи. Але наразі, вітчизняні підприємства, як правило: розглядають свою галузь крізь призму загальноприйнятих стратегічних груп (по продуктам), беруть за основу однакові цифри і намагаються виділитися у своїй стратегічній групі бізнесу; фокусують увагу на одній і тій же групі клієнтів; однаково визначають спектр продуктів та послуг, що пропонуються їх галузю; імперативно сприймають орієнтацію на функціональну або емоційну привабливість продукту, яка прийнята в галузі.

При цьому, стратегію інноваційної цінності слід вибудовувати в такій послідовності: корисність для споживача (покупця) - ціна - витрати - впровадження. А стратегічне планування на основі такої стратегічної моделі повинно зводитися не до підготовки документів, що описують тактичні кроки щодо конкуренції, а на створенні стратегічного курсу-траєкторії, яка показує, в якій мірі галузь і її окремі підприємства задовольняють запити споживачів і загальну картину того, яким чином можна уникнути конкуренції в галузі.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічний менеджмент, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети. Тому запровадження системи стратегічного менеджменту в Україні і є об'єктивно необхідним процесом в сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем (бо стратегічне управління в конкретний момент визначає, як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься). В основу цього процесу необхідно покласти наявний іноземний досвід в сфері стратегічного менеджменту і забезпечити творче перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства щоб допомогти їм у становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

Хоча, як ми бачили, на жаль, поки що цей процес на своєму шляху зустрічає багато як об'єктивних так і суб'єктивних перешкод.