

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, КОРПОРАТИВНОЇ ТА ПРОСТОРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні вченої ради економічного факультету
протокол № 18 від 26 січня 2019 р.

Голова ради _____ Шаульська Л.В.

**ОПОРНИЙ КОСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»**

ступінь освіти	Бакалавр
галузь знань	05 Соціальні та поведінкові науки 07 Управління та адміністрування
спеціальність освітня програма	051 Економіка Економіка підприємства
спеціальність освітня програма	076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність Економіка підприємства Підприємництво і торгівля Туристичний бізнес

УДК 658.114:338.26

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» для студентів спеціальностей 051 Економіка (ОП Економіка підприємства), 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність (ОП Економіка підприємства, Підприємництво і торгівля, Туристичний бізнес).

«19» січня 2019 року – 85 с.

Розробник: к.е.н., доцент Костенюк Ю. Б., доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки

Рецензенти:

Клочковський О.В., доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки, канд. екон. наук, доцент

Янчук Т.В., доцент кафедри маркетингу та поведінкової економіки, канд. екон. наук, доцент

В опорному конспекті лекцій розкривається сутність категорії «стратегія підприємства», розглядається зміст і основні аспекти стратегічного контексту діяльності підприємства, ключові проблеми формування і вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємств різних типів спеціалізації та агрегації бізнесу, охарактеризовані типові стратегічні альтернативи усіх рівнів стратегічного набору підприємства.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки

Протокол від «19» січня 2019 року № 21

Завідувач кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки

_____Трегубов О.С.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ПЕРЕЛІК ПОЗНАЧЕНЬ ТА УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	6
Тема 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ	7
1. Предмет і метод дисципліни «Стратегія підприємства»	7
2. Поняття стратегії і стратегічного управління	8
3. Еволюція концепції стратегії підприємства	12
4. Класифікація стратегій	14
Тема 2. ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	15
1. Визначення місії підприємства і правила її формулювання	15
2. Цілі підприємства та їх класифікація	18
3. Ієрархія цілей і побудова «дерева цілей»	20
Тема 3. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА	21
1. Ідентифікація стратегічного аспекту діяльності підприємства	21
2. Конкуренція як економічна категорія. Класифікація конкуренції	22
3. Визначення конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства	23
Тема 4. ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	23
1. Визначення і характеристика зовнішнього оточення підприємства	24
2. Методологія аналізу макросередовища підприємства та оцінка її факторів	26
Тема 5. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	29
1. Поняття стратегічного потенціалу	29
2. Показники аналізу внутрішнього середовища підприємства	1
3. Методи стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства	33
Тема 6. СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ	37
1. Сутність і основні напрями стратегії бізнесу	37
2. Визначення ключових факторів успіху	38
3. Стратегія лідерства за витратами	38
4. Стратегія диференціації	40
5. Стратегія фокусування	41
Тема 7. СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	44
1. Поняття диверсифікації діяльності підприємства	44
2. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства	48
3. Визначення стратегічних зон господарювання	50
Тема 8. СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ..	51
1. Фактори, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки	51
2. Сутність та доцільність глобальної стратегії	53
3. Переваги і недоліки багатонаціональної стратегії	54

	4
4. Стратегії інтегрованого розвитку	55
Тема 9. КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА	55
1. Поняття та зміст корпоративної стратегії підприємства	55
2. Стратегія інтенсивного зростання	56
3. Стратегії інтегрованого та диверсифікованого зростання	57
4. Стратегії стабілізації та відступу	59
Тема 10. МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	59
1. Сутність та основні етапи портфельного аналізу диверсифікованого підприємства	59
2. Формальні методи діагностики та стратегічного аналізу бізнесу підприємства	60
3. Матричний підхід до визначення корпоративної стратегії підприємства	62
Тема 11. АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ В СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ	65
1. Вибір стратегічних альтернатив	65
2. Стратегічні альтернативи базових стратегій	66
Тема 12. ДЕКОМПОЗИЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ	69
1. Сутність та необхідність декомпозиції корпоративної стратегії підприємства	69
2. Підходи до декомпозиції корпоративної стратегії	70
Тема 13. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ В ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СФЕРАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	73
1. Загальна характеристика функціональних стратегій	73
2. Особливості формування стратегічного набору підприємства	73
Тема 14. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	79
1. Основні принципи розвитку стратегічного управління в Україні ..	79
2. Вибір оптимальних стратегій та впровадження адекватних бізнес-моделей	80
ЛІТЕРАТУРА	83

ВСТУП

У теперішній час значна увага приділяється процесу розвитку і стратегії адаптації підприємства. Це пояснює формування принципів діяльності підприємств відповідно до податкового, зовнішньоекономічного, митного, інвестиційного законодавства, яке постійно змінюється. Сьогодні існує проблема невизначеності і, відповідно, зниження фінансової стійкості, що негативно впливає на умови функціонування. У зв'язку з цим є необхідність у визначенні чинників, які впливають на розвиток підприємств, їх оцінки для подальшого планування дій як економічної системи в цілому, так і її окремих підрозділів.

Мета курсу «Стратегія підприємства» - набуття студентами необхідних теоретичних знань, вивчення методичних підходів і використання практичних навичок щодо розробки стратегії підприємства.

Завдання курсу:

- вивчення методології розвитку стратегії підприємства і вибору стратегічних альтернатив;
- набуття навичок стратегічного мислення і здобуття практичного досвіду щодо використання методології дисципліни;
- уміння використовувати метод аналізу кейсів та формування навичок аналітичного мислення у сфері вирішення стратегічних проблем.

В процесі вивчення дисципліни «Стратегія підприємства» студенти отримують необхідні теоретичні знання на лекційних заняттях та виконують ряд практичних завдань. Слухачі повинні освоїти наступні ключові питання:

- сутність стратегії, класифікація стратегій;
- принципи побудови стратегій;
- аналіз макро- і мікросередовища підприємства;
- компоненти корпоративної стратегії;
- принципи конкуренції, як механізму вибору оптимальної стратегії підприємства.

В результаті вивчення слухачі отримують наступні навички:

- формування матриць стратегічних ресурсів підприємства;
- визначення чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на конкурентні переваги підприємства;
- визначення стратегічного потенціалу підприємства;
- формування компонентів корпоративної стратегії підприємства;
- використання стратегічних методів аналізу для побудови стратегії підприємства.

Ефективне освоєння навчального матеріалу студентами базується на міждисциплінарних зв'язках в теоретичних знаннях і практичних навичках з економічної теорії, економіки підприємства, менеджменту, маркетингу, міжнародної економіки тощо.

ПЕРЕЛІК ПОЗНАЧЕНЬ ТА УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

СОБ - стратегічна одиниця бізнесу

СЗГ – стратегічна зона господарювання

SBU - strategic business unit

СПЦ – стратегічний господарський центр

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SPACE - Strategic Position and Action Evolution

ЖЦП(Т) – життєвий цикл продукту (товару)

СП – спільне підприємство

СЗР – стратегічна зона ресурсів

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

СА – стратегічна альтернатива

КС – корпоративна стратегія

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ

Питання:

1. Предмет і метод дисципліни «Стратегія підприємства»
2. Поняття стратегії і стратегічного управління
3. Еволюція концепції стратегії підприємства
4. Класифікація стратегій

1. Сучасна глобалізована ринкова економіка формує нові вимоги до підприємств. Вони обумовлені наявністю жорсткої конкуренції і необхідністю швидко реагувати на зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності. При цьому, успіх підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до змін в середовищі їх діяльності, щоб досягти успіху і забезпечити процвітання підприємства в перспективі. Такими змінами можуть бути:

- зміна структури бізнесу;
- розробка і впровадження у виробництво нових видів продукції;
- правильне визначення напрямку інвестицій по різних видах діяльності і т. ін.

Тому, практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення успішного існування підприємства не лише сьогодні, але і в майбутньому, залежить від міри освоєння методології і методів формування менеджментом підприємства його стратегії.

Стратегія дає можливість підприємству вирішувати в комплексі набір проблем, пов'язаних з:

- * цілеспрямованою переорієнтацією на випуск нової продукції;
- * розширенням або скороченням номенклатури і асортименту традиційної продукції;
- * впровадженням і використанням ефективніших технологій;
- * формуванням стратегічного потенціалу, необхідного для досягнення стратегічних цілей;
- * перебудовою виробничої і організаційно-економічної структури;
- * розвитком спеціалізації і кооперації;
- * розвитком маркетингу;
- * вдосконаленням організаційної структури тощо.

Розробка стратегії, як інтегральний системний підхід до організації діяльності підприємства, дозволяє:

- визначати і порівнювати цілі розвитку підприємства;
- формувати лінію поведінки відповідно до внутрішніх і зовнішніх можливостей і загроз для розвитку підприємства в контексті досягнення його цілей;
- організовувати і стимулювати діяльність підприємства для досягнення його цілей.

Предметом курсу «Стратегія підприємства» є методологія формування стратегій підприємства.

2. У теперішній час дуже важливо розглянути перспективу розвитку підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників. Іншими словами підприємству для успішної тривалої діяльності і розвитку необхідно навчитися визначати напрям довгострокової поведінки. Системний план рішень і дій повинен забезпечити вибір:

- сфери (галузі) і напрямів бізнесу;
- місця (позиції) на ринках діяльності;
- технологій (задоволення потреб і виробництва);
- конкурентної поведінки (способів протидії конкурентам і забезпечення конкурентної переваги) на ринках (ресурсів і продуктів) і у галузі обраного бізнесу.

Як правило, такий набір формується на основі концепції розвитку підприємства і називається його стратегією. Іншими словами, щоб успіх у бізнесі був можливий, підприємство змушене робити і дотримуватися певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, який визначає довгостроковий курс його ділового розвитку і є його стратегією.

Стратегія (від грец. stratos - армія, agō - веду) підприємства - узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації і використанню ресурсів.

Головною істотною особливістю стратегії є цілеспрямованість, а її призначення полягає в побудові організації, здатної успішно працювати, долаючи непередбачені обставини, внутрішні проблеми, виклики конкуренції, завоювання нових вигідних позицій.

Основні особливості змісту стратегії підприємства:

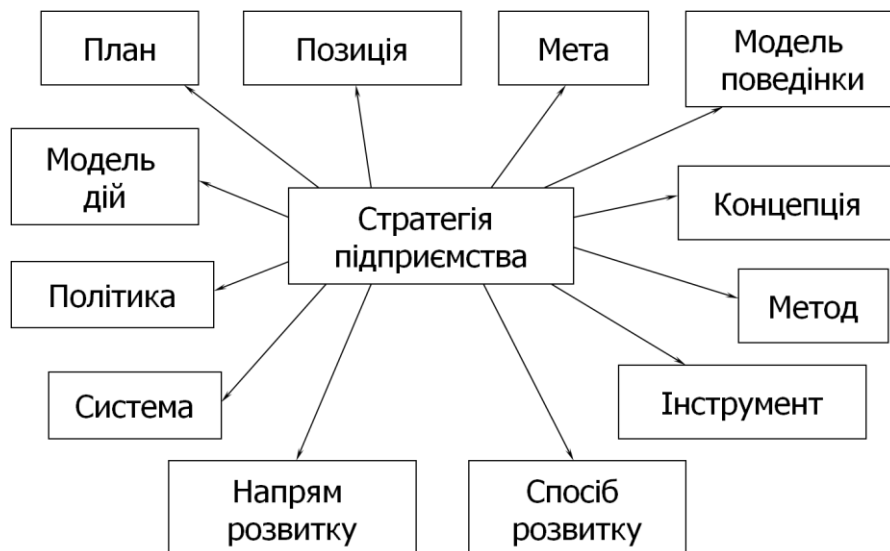


Рис. 1.1 Зміст стратегії підприємства

Можна зробити висновок, що стратегія передбачає використання принципів вирішення проблем і протиріч, що дозволяє встановити орієнтири

і цілі, вибрати правильний варіант поведінки і координувати досягнення мети.

У зв'язку з цим, стратегії мають відмінні риси:

- * Процес вироблення стратегії не закінчується негайною дією. Він закінчується встановленням загальних напрямів, які повинні забезпечити зростання і зміцнення позицій підприємства;
- * Сформульована стратегія має бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку, в якому роль стратегії полягає в тому, щоб допомогти зосередити увагу на певних аспектах і можливостях, відкинути усі інші можливості як несумісні із стратегією;
- * Необхідність в стратегії зникає, як тільки реальний розвиток виведе підприємство до бажаних подій;
- * В ході формування стратегії не можна передбачити усі можливості, які відкриваються при складанні проекту конкретних заходів, оскільки використовується узагальнена, неповна і неточна інформація про різні альтернативи;
- * Успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку, оскільки тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється точніша інформація, що може змусити сумніватися в обґрунтованості первинного стратегічного вибору;
- * Стратегія, виправдана при одному наборі орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири підприємства зміняться.

Можна сказати, що стратегія фірми є її адаптивною довгостроковою економічною політикою, яка визначає :

- принципи адаптивної поведінки в зовнішньому середовищі;
- методи конкуренції і ведення бізнесу, які слід обрати;
- вказівки або рішення, які слід приймати;
- процедури, які необхідно здійснити фірмі для забезпечення в довгостроковій перспективі конкурентних переваг на ринках і в галузях своєї діяльності в контексті обраної концепції бізнесу фірми;
- можливості і загрози, які можуть виникнути по вибраних сферах і напрямках використання ресурсів, тобто по вибраних напрямках діяльності і розвитку фірми;
- сильні і слабкі сторони підприємства, його потенціал.

Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і впорядкованість різних стратегій, які складають стратегію підприємства.

У мультибізнесному підприємстві (багатопрфільному, диверсифікованому, яке робить різнотипну продукцію) використовують чотириохрівневу стратегію, в яку входять :

1. Корпоративна (загальна) стратегія, яка одночасно є і портфельною.
2. Конкурентні (ділові, бізнес-) стратегії.
3. Функціональні стратегії.
4. Операційні стратегії.

У однобізнесному підприємстві (вузькопрофільному, такому, що виробляє однотипну продукцію) використовують трирівневу стратегію, в яку входять :

1. Корпоративна стратегія, яка одночасно є і конкурентною (діловою, бізнес-стратегією).
2. Функціональні стратегії.
3. Операційні стратегії.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний розвиток діяльності підприємства, один з наступних: стратегію зростання, стабілізації, скорочення.

Конкурентні (ділові, бізнес-) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення обраного нею напрямку в кожній СОБ (стратегічній одиниці бізнесу) і є планом завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Ці стратегії називають стратегіями бізнесу або стратегіями конкурентоспроможності.

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

Операційні стратегії - це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, які не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємстві, цехів, бригад, відділів, дилерів і т. ін. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією: корпоративна, конкурентні, функціональні.

Етапи формування стратегії підприємства

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи.

- * На першому етапі розробки здійснюється аналіз середовища, прогнозується його майбутній розвиток, виявляються можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюються конкурентоспроможність і прогнозується її зміна.
- * На другому етапі або паралельно (на новому створеному підприємстві) визначаються місія, напрями і цілі підприємства.
- * На третьому етапі здійснюється стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні напрямку і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, в розробці альтернативних стратегій - варіантів стратегічного розвитку.
- * На четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний і найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається

конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї або іншої стратегії за певним сценарієм.

- * На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш сприятливої стратегії з альтернативних.
- * На шостому - готується остаточний варіант стратегічного плану підприємства.
- * На сьомому етапі на основі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.
- * На восьмому етапі розробляються оперативні плани і проекти. На цьому процес стратегічного планування закінчується. Починається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (дев'ятий етап), але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (десятий етап) і зворотний зв'язок, якщо проявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому з етапів. Іноді такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися певною мірою нереальними.

Зворотний зв'язок має дуже важливе значення. Він можливий на будь-якому етапі формування стратегії. Усе це говорить про те, що і формування, і реалізація стратегії складають єдиний процес. При цьому він є безперервним, оскільки середовище, а, значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коригується.

Слід зазначити, що визначення стратегії для підприємства залежить від ситуації, що сформувалася, в якій воно знаходиться. Фактично, скільки існує підприємств, стільки і стратегій. Проте можна виділити загальні підходи до визначення стратегії:

- ♦ Як результат – необхідність ототожнення мети і стратегії, що обумовлена необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності
- ♦ Як спосіб – інтерпретація стратегії як плану управління стратегічною діяльністю підприємства
- ♦ Як процес – пошук альтернативних шляхів досягнення цілей або визначення економічних можливостей підприємства на перспективу

Характеристика стратегії

- Стратегія розглядає найбільш довгострокові організаційні причини, мету, рішення та дії.
- Стратегія формує основні шляхи, за допомогою яких підприємство може створювати та підтримувати свою конкурентоспроможність.
- Стратегія визначає модель дій в різних ситуаціях і розуміється як «мистецтво полководців» в бізнесі.
- Стратегія є основним показником, що визначає природу підприємства.
- Стратегія як прояв намірів підприємства по відношенню до утримувачів акцій.
- Стратегія - заздалегідь спланована реакція суб'єкта господарювання на зміни зовнішнього середовища.

Наукові школи побудови стратегії

- 1) Школа дизайну (Ф. Селзник, У. Ньюман, К. Ендрюс).
- 2) Школа планування (І. Ансофф).
- 3) Школа позиціонування (Д. Шендел, К. Хаттен, М. Портер).
- 4) Школа підприємництва (Й. Шумпетер, А. Коул).
- 5) Когнітивна школа (Г. Саймон, Дж. Марч).
- 6) Школа навчання (Ч. Ліндблом, Р. Кайерт, К. Вейк, Дж.Б. Куїнн, К.Прахалад, Г. Хемел).
- 7) Школа влади (Г. Аллісон, Дж. Пфедфер, Г.Салансик, Г. Естлі).
- 8) Школа культури (Е. Ренман, Р. Норманн).
- 9) Школа зовнішнього середовища (М. Ханнан, Дж. Фріман, Д. Пью).
- 10) Школа конфігурації (Г. Мінцберг, Д.Міллер, Р. Майлс, К. Сноу).

3. Еволюція концепції стратегії підприємства характеризується наступними етапами.

1 етап: 40-і – 50-і рр. ХХ ст.

Поточне (короткострокове) планування і бюджетування

Середовище діяльності: стабільне

Ознаки менеджменту: внутрішня спрямованість на розширення і розвиток потенціалу підприємства; побудова сильних оргструктур; управління по відхиленням від плану; короткостроковість; спрямованість на поточну прибутковість

Компоненти менеджменту: короткострокові бюджети і поточні плани

Процедури: фінансове планування, розрахунок витрат, поточне планування, програмне бюджетування, бюджетний контроль, аналіз відхилень, управління відхиленнями

Стратегія розглядається як мета

2 етап: 60-і рр. ХХ ст.

Екстраполяційне планування

Середовище діяльності: прогнозується

Ознаки менеджменту: внутрішня і зовнішня спрямованість; аналіз та контроль внутрішніх і зовнішніх факторів підприємства; орієнтація на довгостроковий розвиток; спрямованість на поточну і майбутню прибутковість

Компоненти менеджменту: екстраполяційні прогнози з урахуванням впливу факторів минулого і теперішнього, довгострокові плани від досягнутого рівня, багаторічні бюджети

Процедури: екстраполяційне прогнозування, довгострокове планування на основі балансового і нормативного методів

Стратегія розглядається як мета розвитку

3 етап: 70-і рр. ХХ ст. Стратегічне планування

Середовище діяльності: нестабільне, динамічне

Ознаки менеджменту: довгострокове планування за принципом «від майбутнього до теперішнього», зовнішня спрямованість планів; запобігання загрозам та використання можливостей зовнішнього середовища; переорієнтація на маркетинг; орієнтація на досягнення конкурентних переваг і отримання прибутку в майбутньому; прийняття оптимальних стратегічних рішень

Компоненти: стратегічний аналіз і стратегічні плани як результат поєднання методів маркетингу з довгостроковим плануванням

Процедури: визначення цілей, маркетингові дослідження конкурентів, оцінка альтернатив поведінки, врахування динаміки явищ і змін в середовищі, аналіз варіантів розвитку подій

Стратегія розглядається як шлях досягнення результату

4 етап: 80-і рр. ХХ ст.

Регулярне стратегічне управління

Зовнішнє середовище діяльності: нестабільне, динамічне

Внутрішнє середовище: опір стратегічним змінам

Ознаки менеджменту: управління стратегічними можливостями підприємства, узгодження поточних і стратегічних питань, орієнтація на досягнення визначених результатів (нових ринків, товарів, технологій та ін.)

Компоненти і механізми: місія підприємства, аналіз макросередовища, сильні та слабкі сторони фірми, стратегічні альтернативи, стратегічні програми, ризики, відбір та мотивація персоналу, культура та імідж підприємства

Стратегія розглядається як процес організації, адаптації, підтримки й довгострокової спрямованості бізнесу підприємства

5 етап: 90-і рр. ХХ ст. - сьогодні

Стратегічне підприємництво

Середовище діяльності: уповільнене економічне зростання; високий рівень динаміки змін на ринках, в галузях і технологіях під впливом ІТ та НТП; непередбачуваність ринку та посилення конкуренції; глобалізація економіки; трансформація підприємств в багатопрофільні господарські комплекси

Ознаки менеджменту: децентралізація компаній, впровадження управління самостійними підрозділами (СОБ)

Компоненти і механізми: перехід від політики диверсифікації до політики управління набором профільних видів діяльності, створення незалежних господарських одиниць (бізнес-центрів), контрактна система між підрозділами

Стратегія розглядається як модель адаптивної поведінки

4. Класифікація стратегій може досліджуватись за різними ознаками.

Таблиця 1.1 Класифікація стратегій підприємства

Ознака	Стратегія
1. За рівнем управління	Корпоративна Ділова Функціональна Операційна
2. За строком реалізації	Довгострокова (більше 5 років) Середньострокова (от 3 до 5 лет) Короткострокова (от 1 до 3 лет)
3. За характером поведінки підприємства на ринку	Активне (наступальне) Пасивне (оборонне)
4. За стадією життєвого циклу підприємства (ринку продукції)	Зростання Стабілізації Відступу
5. За напрямом претворення	Внутрішня Зовнішня
6. За позицією в конкурентному галузевому середовищі: - порівняльні перевага в сильних сторонах підприємства (тип поведінки на товарному ринку) - порівняльні переваги у витратах і якості	Віолентна Патієнтна Комутантна Експлерентна Лідерство у витратах Диференціація Фокусування
7. За ступенем новизни стратегії для даного підприємства	Традиційна Оригінальна
8. За ступенем спонтанності виникнення	Запланована (усвідомлена, продумана) Реальна (адаптована до змін ситуації)
9. За характером економічного розвитку	Екстенсивна Інтенсивна Змішана
10. За складності	Односпрямована Комбінована
11. За результатами здійснення	Реалізована Нереалізована
12. За характером впливу	Організаційна (прямої дії) Управлінська (системного дії)
13. За об'єктом управління	Процесна Продуктова

ТЕМА 2. ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ І ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Питання:

1. Визначення місії підприємства та правила її формулювання
2. Цілі підприємства та їх класифікація
3. Ієрархія цілей і побудова «дерева цілей»

1. Напрями, які використовуються при формуванні місії:

- Цільові орієнтири підприємства
- Сфера діяльності підприємства
- Філософія функціонування підприємства
- Можливості та способи здійснення діяльності

Місія підприємства – це сукупність загальних настанов і цільових установок, які характеризують мету існування (призначення) підприємства і принципи його діяльності.

Місія підприємства охоплює:

- Звернення до зовнішнього середовища і внутрішнього;
- Опис причин існування й характерних ознак підприємства;
- Визначення внутрішньої концепції підприємства;
- Опис іміджу підприємства;
- Визначення напрямів діяльності та розподілу ресурсів;
- Характеристику ринку діяльності;
- Визначення орієнтирів розвитку підприємства;
- Опис технології;
- Загальне визначення мотиватору в формуванні до підприємства зовнішнього інтересу.

Основні питання, які розглядаються при формуванні місії:

- ~ Хто ми?
- ~ Що ми робимо або будемо робити?
- ~ В чому ми перші, кращі?
- ~ Хто наші клієнти?
- ~ Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?
- ~ Як будуть задовольнятися ці функції?

Існує два метода визначення місії підприємства:

- тривимірна модель Д. Абеля;
- метод морфологічного аналізу.

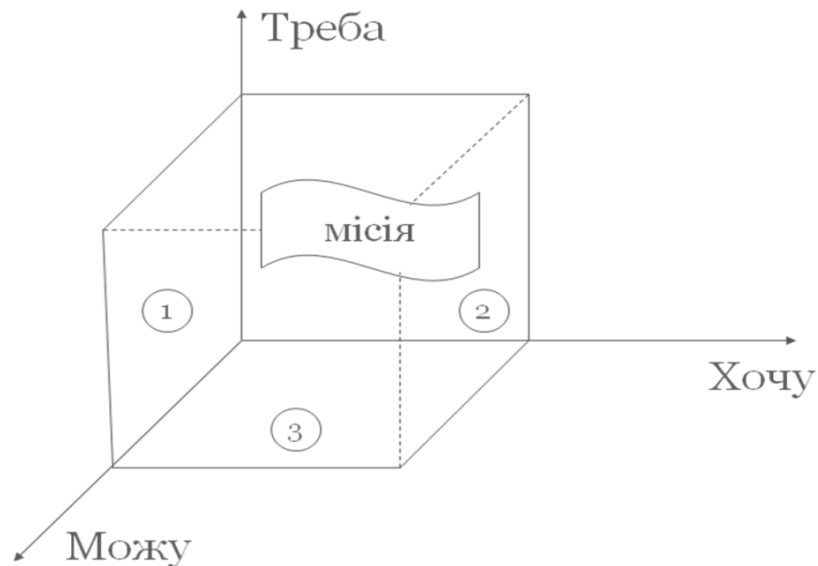


Рис. 2.1 Тривимірна модель Д. Абеля

Метод морфологічного аналізу

Алгоритм проведення:

1. Надається точне формулювання проблеми.
2. Встановлюється перелік параметрів.
3. Для кожного параметру встановлюється визначена кількість значень.
4. Будується морфологічна матриця.
5. Визначаються можливі варіанти вирішення проблеми.
6. Вибираються варіанти, які мають практичний інтерес для підприємства.
7. Формується перелік критеріїв оцінки бізнес-ніші.
8. Кожний варіант оцінюється за шкалою переваг експертними або математичними методами.

Таблиця 2.1 Морфологічна матриця Ф. Цвіккі

Аспекти розглядання проблеми	Варіанти значення параметрів сегментації			
Ознака сегментації №1	1-й варіант за ознакою №1	2-й варіант за ознакою №1	...	К-й варіант за ознакою №1
Ознака сегментації №2	1-й варіант за ознакою №2	2-й варіант за ознакою №2	...	L-й варіант за ознакою №2
Ознака сегментації №3	1-й варіант за ознакою №3	2-й варіант за ознакою №3	...	M-й варіант за ознакою №3
...
Ознака сегментації №N	1-й варіант за ознакою №N	2-й варіант за ознакою №N	...	Q-й варіант за ознакою №N

Фактори, що впливають на визначення місії підприємства:

- Історія підприємства
- Особливі переваги в області конкурентної боротьби
- Можливості і загрози
- Існуючий стиль поведінки і спосіб дій власників та управлінського персоналу
- Вплив стейкхолдерів

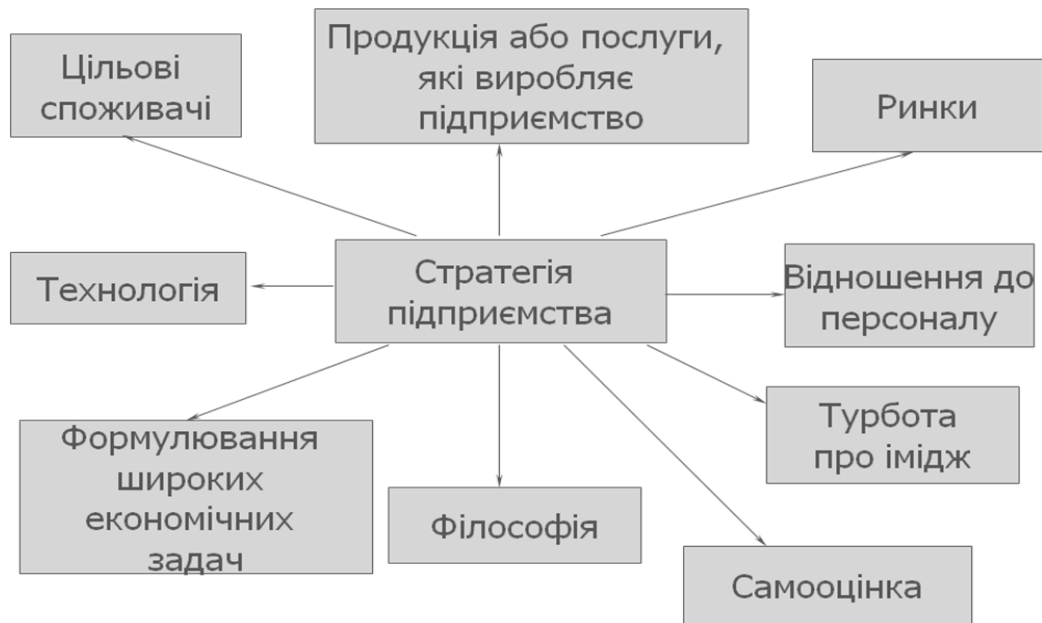


Рис. 2.2 Основні елементи місії підприємства

Суб'єкти економічних відносин, які впливають на визначення місії підприємства:

- Власники підприємства
- Робітники підприємства
- Споживачі продукції або послуг підприємства
- Ділові партнери підприємства
- Органи місцевого самоврядування

Місія підприємства:

- Описує загальну мету підприємства
- Деталізує статус підприємства
- Забезпечує напрями і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях
- Формує точку зору вищого керівництва на довгострокові плани розвитку
- Публічно повідомляє про поведінку підприємства у зовнішньому середовищі, його переконаннях и цінностях
- Знижує ризик недаленовидного управління і прийняття необґрунтованих рішень

- Визначає наміри підприємства відносно потреб покупців, ринків, технологій
- Мотивує ефективний, злагоджений труд робітників
- Здійснює політику зросту і фінансового забезпечення
- Полегшує підготовку підприємства до майбутніх змін
- Допомогає керівникам правильно формулювати цілі та задачі

Взаємозв'язок стратегічного бачення, місії та цілей



Стратегічне бачення передбачає:

- Визначення ринкової ніші підприємства
- Визначення стратегічних намірів підприємства щодо змін меж існуючої ніші в майбутньому
- Формулювання пріоритетів ціннісної, етичної та політичної орієнтації підприємства
- Забезпечення можливості формування цілей діяльності підприємства в перспективі

2. Цілі підприємства – це сформульовані в процесі стратегічного планування конкретні кінцеві результати, які підприємство намагається досягнути через визначений проміжок часу.

Ціль підприємства визначає конкретний стан окремих характеристик, які намагається досягнути підприємство, на досягнення яких спрямована його діяльність

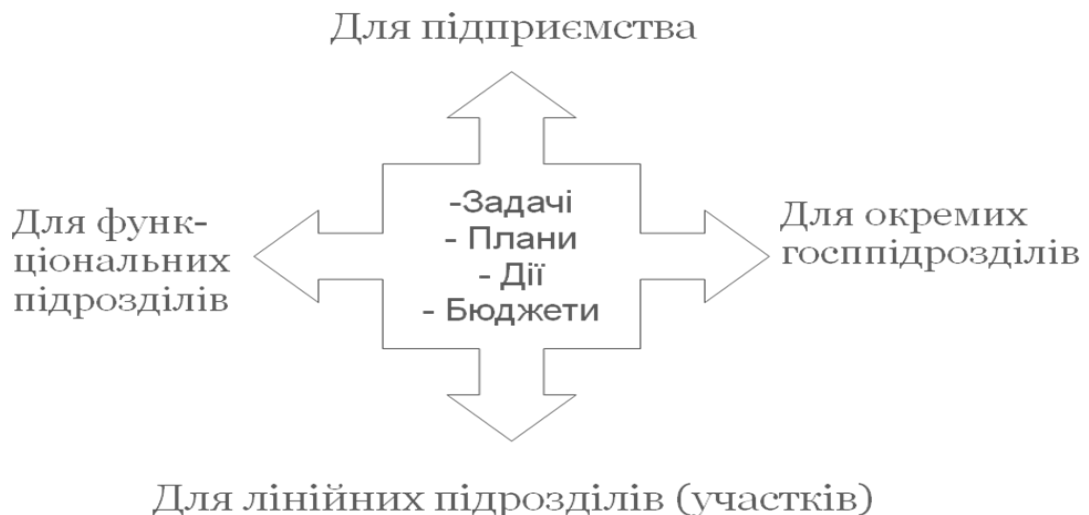


Рис. 2.3 Деталізація цілі

Ціль підприємства стосується:

- Відображення конкретних сфер діяльності
- Підвищення конкурентоспроможності
- Створення інноваційних цінностей
- Забезпечення отримання максимального прибутку
- Підтримки рентабельності бізнесу
- Забезпечення фінансової ліквідності та ін.

Ключові аспекти визначення цілей підприємством:

- | | |
|----------------------|------------------------------|
| * Положення на ринку | * Прибутковість |
| * Інновації | * Управління |
| * Продуктивність | * Персонал |
| * Ресурси | * Соціальна відповідальність |

Правила формулювання цілей:

- ⇒ Цілі повинні бути вимірними
- ⇒ Цілі повинні бути конкретними
- ⇒ Цілі повинні бути орієнтованими у часі
- ⇒ Цілі повинні бути досяжними
- ⇒ Цілі повинні бути гнучкими
- ⇒ Множинні цілі повинні бути порівняльними та взаємопідтримуючими
- ⇒ Цілі повинні бути сприятливими
- ⇒ Цілі повинні бути стимулюючими
- ⇒ Цілі повинні бути ієрархічними
- ⇒ Цілі повинні бути позитивною
- ⇒ Цілі повинні бути економічною
- ⇒ Формулювання цілі повинна мати системний характер

Підходи до визначення цілей підприємства:

1. Метод планування від досягнутого
2. Покроковий метод
3. Децентралізоване встановлення цілей
 - 3.1 Встановлення цілей «зверху донизу»
 - 3.2 Встановлення цілей «знизу доверху»

Класифікація цілей підприємства:

- | | |
|----------------------------------|---|
| ■ За сферою діяльності: | ■ За напрямом виду діяльності: |
| - виробничі | - стратегічні |
| - технічні | - тактичні |
| - соціальні | - оперативні |
| - економічні | ■ За впливом на окремі елементи підприємства: |
| - організаційні | - виробничі |
| ■ За ієрархією | - управлінські |
| - загальнокорпоративні | ■ За характером діяльності: |
| - функціональні | - цілі функціонування |
| - конкурентні | - цілі розвитку |
| - за ознакою «витрати-результат» | ■ За вимірністю: |
| ■ За джерелами формування: | - кількісні |
| - особисті | |

- групові
- колективні
- За строком реалізації:
 - короткострокові
 - середньострокові
 - довгострокові
- За значенням:
 - головні
 - другорядні
- За місцем в ієрархії:
 - основні
 - підтримуючі
- За взаємовідношенням цілей:
 - комплементарні
 - індиферентні
 - конкуруючі
- За напрямом дії:
 - внутрішні
 - зовнішні
- За можливістю повного здійснення:
 - цілі створення
 - цілі розвитку
- За можливістю кількісного визначення:
 - формалізовані
 - слабоструктуровані
 - неструктуровані
- якісні
- За впливом на окремі елементи підприємства:
 - виробничі
 - управлінські
- За характером діяльності:
 - цілі функціонування
 - цілі розвитку
- За вимірністю:
 - кількісні
 - якісні
- За функціональною структурою:
 - маркетингові
 - інноваційні
 - кадрові
 - виробничі
 - фінансові
 - адміністративні
- За ступенем повторюваності:
 - постійні
 - разові

3. *«Дерево цілей»* - це графічне зображення впорядкованості і взаємозв'язку цілей, яке показує поділ загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, задачі та окремі дії.



Рис. 2.4 «Дерево цілей» підприємства

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА

Питання:

1. Ідентифікація стратегічного аспекту діяльності підприємства.
2. Конкуренція як економічна категорія. Класифікація конкуренції.
3. Визначення конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства.

1. Діяльність будь-якого підприємства здійснюється по двох напрямках:

- Поточна (операційна) діяльність, спрямована на забезпечення поточної прибутковості;
- Стратегічна діяльність, спрямована на забезпечення майбутньої прибутковості.

Стратегічний аспект в діяльності підприємства пов'язаний з його функціонуванням в майбутньому. Він заснований на необхідності постійного узгодження відповідності діяльності підприємства його стратегічним цілям і адаптації до змін зовнішнього оточення.

У стратегічному контексті

Підприємство розглядається як структурна одиниця національної економічної ринкової системи, яка є усвідомленою діяльністю людей в прагненні досягти певної довгострокової комерційної мети.

Визначення бізнесу підприємства повинне здійснюватися за такими ознаками:

- ~ Потреби клієнтів (покупців, споживачів), яких збирається задовольняти підприємство. Це предметна ознака, яка стосується видів продукції;
- ~ Групи покупців (клієнтів, споживачів), потреби яких збирається задовольняти підприємство, тобто цільовий ринок (тип клієнтів і географічний ринок);
- ~ Технологічне і функціональне виконання діяльності по задоволенню потреб покупців (клієнтів, споживачів) на цільовому ринку. Тобто, яким чином задовольняються потреби: шляхом виробництва продукції або шляхом його роздрібного продажу, а, можливо, одночасно шляхом здійснення обох операцій.

Підприємство є соціально-економічною і матеріально-речовою системою і стратегічний аспект його діяльності, передусім, стосується вибору бізнесу (точніше напрямку бізнесу), яким підприємство займатиметься.

При цьому підприємство - це відкрита система, що входить в зовнішнє ринкове конкурентне оточення, звідки воно отримує ресурси і куди віддає створений ним продукт. Отже, на розвиток підприємства впливають внутрішні і зовнішні чинники.

Зовнішні - це чинники розвитку підприємства, джерела яких закладені в зовнішньому оточенні. Реакція підприємства на них надає стратегічність його розвитку, тобто визначаються напрям бізнесу і тип конкурентної поведінки.

Внутрішні - це чинники розвитку, джерела яких знаходяться в самому підприємстві. Від них залежить стратегічний потенціал або можливість розвитку підприємства.

Виходить, що стратегічний аспект діяльності підприємства, передусім і в основному, пов'язаний із зовнішніми чинниками. Вони в першу чергу впливають на вибір бізнесу і навіть визначають цей вибір. Як вже відзначалося, це пов'язано з тим, що довгострокові перспективи його розвитку обираються під впливом таких чинників. Тоді суттю стратегічної реакції підприємства буде забезпечення ефективної адаптації до можливих в перспективі змін зовнішнього оточення.

Наступним важливим аспектом в стратегічному контексті підприємства є питання забезпечення конкурентної переваги підприємства у вибраних сферах бізнесу.

Визначення конкуренції :

- конкуренція як суперництво на ринку
- конкуренція як елемент ринкового механізму, який дозволяє урівноважити попит і пропозицію
- конкуренція як критерій, по якому визначається тип галузевого ринку.

2. Конкуренція як економічна категорія - це боротьба між підприємцями за найбільш ефективні умови і результати вкладення ресурсів в процесі виробництва і збуту товарів.

Підходи до визначення змісту поняття «конкуренція»:

- ↪ поведінковий
- ↪ функціональний
- ↪ структурний

Класифікація конкуренції

Основна ознака	Вид
1. За масштабами розвитку	Індивідуальна, місцева, галузева, міжгалузева, національна, міжнародна
2. За формою	Пряма, непряма
3. За способами і характером задоволення споживчого попиту	Функціональна, видова, предметна
4. За характером розвитку	Вільна, регульована
5. За методами ведення конкуренції	Цінова, нецінова
6. Залежно від моделі ринку	Досконала, монополістична, олігополістична, чиста монополія
7. З урахуванням дотримання норм законодавства	Сумлінна, несумлінна

3. Конкурентоспроможність як економічна категорія означає здатність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку.

Особливості поняття конкурентоспроможності :

- ❖ Конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства.
- ❖ Поняття конкурентоспроможності відносне.
- ❖ Конкурентоспроможність визначається продуктивністю залучених ресурсів.
- ❖ Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його продукції, галузі, країни.

Конкурентні переваги - це величина, інтегральна відносно конкурентоспроможності підприємства і конкурентоздатного потенціалу, яка представляється у вигляді адаптивної функції:

Способи забезпечення конкурентних переваг:

- * досягнення низьких витрат в порівнянні з конкурентами;
- * володіння кращим продуктом на ринку;
- * розвиток високоякісного обслуговування покупця;
- * запатентована технологія;
- * менші терміни розробок і випробувань нової продукції;
- * зручніше географічне розташування бізнесу;
- * забезпечення покупців продуктами з кращими споживчими властивостями за ті ж гроші;
- * добре відома марка і репутація і так далі

ТЕМА 4. ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Питання:

1. Визначення і характеристика зовнішнього оточення підприємства
2. Методологія аналізу макросередовища підприємства і оцінка його факторів



Рис. 4.1 Зовнішнє середовище підприємства

1. Зовнішнє середовище підприємства - це складна система взаємозалежних елементів, яка визначається сукупністю чинників, що безпосередньо впливають на можливість і здатність підприємства досягати поставлені цілі розвитку.

Суть категорії «зовнішнє середовище» визначають:

- взаємозв'язок чинників;
- складність системи чинників;
- динамічність зміни чинників;
- невизначеність інформації про середовище і невпевненість в її точності;
- конгруентність;
- емерджентність;
- передбачуваність;
- керованість.

Макросередовище - це сукупність чинників, які формують довгостроковий прибуток (збиток) підприємства, що роблять непрямий вплив на можливість і здатність підприємства вести успішну конкурентну боротьбу на ринку і на які підприємство не може вплинути або слабо впливає.

Групи чинників макросередовища: політичне середовище; економічне середовище; правове середовище; технологічні чинники; соціально-культурне середовище; географічне середовище; екологічні чинники; міжнародні чинники.

Групова позиція «Ринок»:

1. Продукти
 - кількість (обсяг ринку)
 - ціна
2. Розподіл ринку
 - регіони, постачальники, дистриб'ютори
 - замінники, конкурентні продукти
 - кількісні, якісні аспекти
3. Кадрові умови
 - позиція на ринку робочої сили
 - кваліфікація, рівні зарплати
4. Нові технології
 - вплив на рентабельність зробленої продукції
5. Капітал
 - кредити
 - цінні папери
 - інфляція
6. Сировина
 - потреби
 - доступність

Групова позиція «Конкуренти»:

1. Конкуруючі підприємства

- кількість конкурентів
 - господарсько-економічне положення конкурентів
 - частка ринку
 - динаміка зростання
2. Конкуруючі продукти
 - частка ринку
 - ціна продуктів
 - структура витрат
 3. Порівняння продуктів
 - якість
 - технологія виробництва

Групова позиція «Галузь»:

1. Структура галузі
2. Міра привабливості галузі
3. Прогноз і динаміка розвитку галузі
4. Умови входу і виходу з галузі
5. Можливості і загрози
6. Законодавчі і нормативні акти для галузі
7. Колективні угоди і трудові договори

Групова позиція «Законодавство»:

1. Дозвіл на місце і спосіб виробництва
2. Принципи ведення торгівлі
3. Законодавство по вивезенню продукції і митне законодавство
4. Податкове законодавство
5. Нормативні акти про захист довкілля і використання відходів виробництва
6. Нормативні акти про найм і роботу

Групова позиція «Транспорт і джерела енергії»:

1. Транспортна інфраструктура
2. Витрати на транспорт
3. Технічні можливості і підтримка зв'язку
4. Доступність джерел енергії
5. Можливість використання альтернативних джерел енергії

Групова позиція «Постачальники техніки, технологій»:

1. Вибір технологій
2. Вибір постачальників
3. Форми придбання технологій
 - лізинг
 - патент
4. Джерела засобів для придбання технологій
 - чистий прибуток
 - податкові пільги

Групова позиція «Постачальники фінансових ресурсів»:

1. Банки
2. Інвестиційні компанії

3. Партнери
4. Приватні інвестори
5. Страхові компанії
6. Державні фонди підтримки малого і середнього бізнесу
7. Лізингові компанії

Групова позиція «Зовнішні партнери»:

1. Компаньйони
2. Власники підприємства
3. Акціонери
4. Органи місцевої влади
5. Профспілки
6. ЗМІ
7. Постачальники

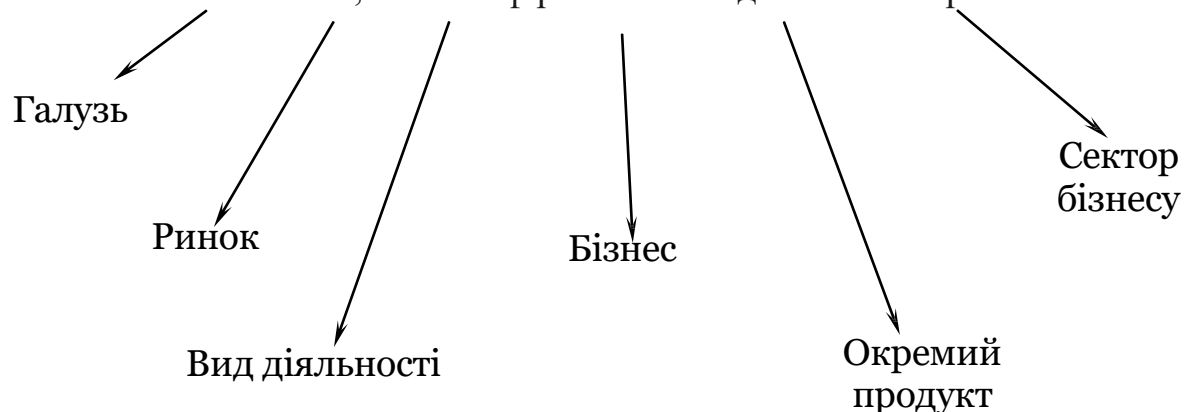
Групова позиція «Освітньо-культурні чинники відносно покупця»:

1. Формування покупця
2. Управління смаком
3. Управління потребами
4. Інформованість про нові товари

2. Головні завдання зовнішнього аналізу

- встановити межі, в межах яких діятиме фірма (СЗГ)
- визначити можливі сприятливі умови і загрози
- з'ясувати наміри, сильні і слабкі сторони підприємства
- визначити привабливість СЗГ

Стратегічні зони господарювання (СЗГ) - це окремий сегмент зовнішнього оточення, на який фірма має вихід або хоче отримати.



Параметри вибору СЗГ:

- Потреби
- Технологія
- Тип клієнтів
- Географія потреб або географічний ринок

PEST-АНАЛІЗ

P – POLITICAL AND LEGAL

E – ECONOMIC

S – SOCIO-CULTURAL

T – TECHNOLOGICAL ENVIRONMENT

Матриця PEST-аналізу

P	Політика	E	Економіка
Вибори президента, ВР, зміна законодавства		Загальна характеристика, рівень інфляції, динаміка курсу	
S	Соціум	T	Технологія
Зміни в базових цінностях, зміна рівня та стилю життя, демографічні зміни		Держ. технологічна політика, значні тенденції в інноваційній сфері, нові патенти	

Алгоритм проведення PEST-аналізу

- ❶ Виділяються основні групи чинників макросередовища;
- ❷ Визначаються конкретні чинники впливу на підприємство;
- ❸ Визначається можливий прояв певних чинників в стратегічному періоді;
- ❹ Позичуються чинники в стратегічному періоді як можливості або загрози.

МОДЕЛЬ П'ЯТИ СИЛ М. ПОРТЕРА

Умови жорсткої галузевої конкуренції:

- велика кількість конкурентів, рівних за масштабами діяльності і організаційному потенціалу;
- ринок стабільний або має тенденцію до скорочення;
- сильна схожість продукції;
- високі постійні витрати;
- висока додана вартість;
- підвищення стратегічного значення продукції, що виробляється;
- відсутність диференціації продукції;
- незначність заходів з охорони комерційної таємниці і інформаційного поля;
- високі галузеві бар'єри.

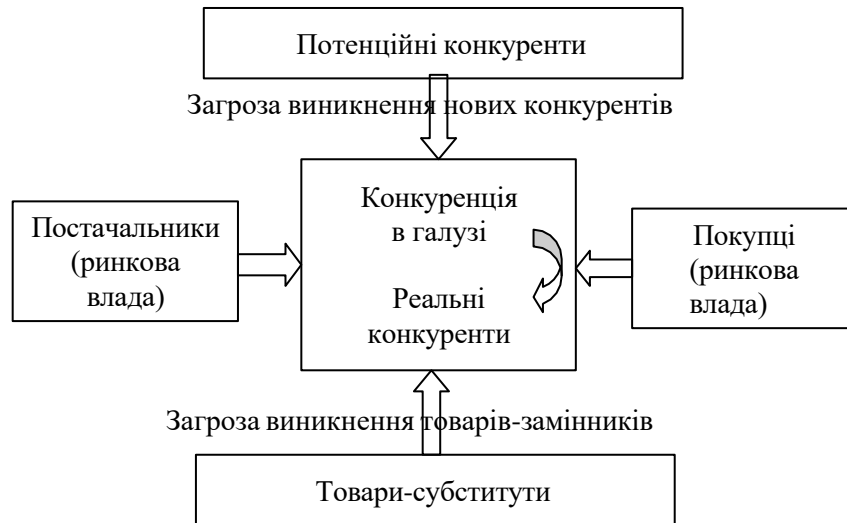


Рис. 4.2 Модель п'яти сил конкуренції в галузі М. Портера

Вплив товарів-субститутів

Напрями впливу	Способи захисту
1. Зниження цін на товари-замінники	1. Проведення цінової конкуренції
2. Зменшення обсягів ринку	2. Проведення активної рекламної діяльності
3. Збільшення конкуренції на скороченому ринку	3. Розробка нових привабливих товарів
4. Пошук нових напрямів діяльності	4. Поліпшення якості обслуговування

Основні етапи аналізу зовнішнього середовища :

1. Підготовчий
2. Структуризація груп чинників зовнішнього середовища, визначення найбільш вагомих елементів:
 - * чинники, вплив яких може істотно змінитися;
 - * чинники, вплив яких істотно не змінюється;
 - * специфічні чинники.
3. Визначення «критичних точок».
4. Збір інформації.

Способи збору інформації

Сканування зовнішнього середовища

Форми: - нерегулярне
 - регулярне
 - безперервне

Напрями: - економічне
 - технічне
 - політичне

Моніторинг зовнішнього середовища - це постійне відстежування поточної і нової інформації.

Ефективність моніторингу підвищується, якщо він:

- ~ підтримується вищим керівництвом
- ~ тісно пов'язаний з діяльністю плануючих структур організації
- ~ робота фахівців системи аналізу зовнішнього середовища прямо пов'язана з роботою фахівців стратегічного підрозділу.

Прогнозування зовнішнього середовища - це формування уявлення про майбутній стан чинників.

Передбачає прогнозування тенденцій зміни можливостей і загроз. *Прогноз* будується виходячи з певних умов, на основі вірогідності настання очікуваних дій.

Визначення методів оцінки стану зовнішнього середовища

Методи моделювання

- модель «витрати-випуск»
- економетричні
- кібернетичні

Методи прогнозування

- екстраполяція
- побудова лінії тренду
- метод «Делфі»
- аналіз витрат і можливостей

Методи оцінки наслідків

- аналіз прямого і перехресного впливу
- аналіз балансу зацікавлених сторін

Методи експертизи

- метод «5х5»
- метод «чотирьох питань»

Проведення дослідження і узагальнення отриманих результатів: оцінка впливу вибраних для аналізу чинників на конкурентну позицію підприємства.

Ухвалення управлінських рішень по коригуванню майбутньої стратегії забезпечення конкурентних позицій підприємства на основі отриманих прогнозних даних.

ТЕМА 5. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Питання:

1. Поняття стратегічного потенціалу
2. Показники аналізу внутрішнього середовища підприємства
3. Методи стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства

1. Потенціал - це можливості, сили, запаси, засоби, які можуть бути використані.

Концентрує три рівні стосунків :

1. Відбиває минуле
2. Характеризує рівень практичного використання наявних можливостей
3. Орієнтується на розвиток

Ознаки змісту потенціалу :

- Сукупність забезпечених ресурсами можливостей;
- Сукупність засобів і можливостей;
- Сукупність кількісно-якісних характеристик ресурсів і функціональних властивостей;
- Наявність можливостей розвитку;
- Реальна або вірогідна здатність виконання роботи;
- Результат з'єднання внутрішнього і зовнішнього потенціал.

Таблиця 5.1 Принципи формування потенціалу підприємства

<u>Загальносистемні:</u>	<u>Стратегічні:</u>	<u>Розвитку:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ складність; ▪ цілісність; ▪ відкритість; ▪ ієрархічність. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ целеустремленность; ▪ альтернативность; ▪ адаптивность; ▪ соответствие и функциональная дееспособность. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ динамичность; ▪ неуровновешенность; ▪ самовоссоздание; ▪ гибкость.

Класифікація видів потенціалу :

- За рівнем абстрагування
- За галузевою ознакою
- За спектром можливостей
- За функціональною сферою впливу
- За спрямованістю діяльності
- За ієрархією
- За об'єктом дослідження
- По мірі реалізації

Стратегічний потенціал - це сукупність ресурсів і можливостей підприємства, необхідних для реалізації стратегії.

Основні підходи до практичної оцінки стратегічного потенціалу підприємства :

1. Ресурсний підхід
2. Структурний (функціональний) підхід
3. Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід
4. Інформаційний підхід

Показники аналізу внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище - підприємства в стратегічному контексті є сукупністю підсистем, елементів, компонентів і чинників, які формують його довгострокову прибутковість і знаходяться під безпосереднім контролем працівників і персоналу підприємства.



Рис. 5.1 Методологія аналізу внутрішнього середовища

Головним завданням внутрішнього аналізу є встановлення потреб підприємства в ресурсах, його сильні і слабкі сторони, його потенційні можливості і конкурентний статус відносно окремих напрямів бізнесу або СЗГ.

2. Зміст внутрішнього аналізу :

- Загальна характеристика фірми і джерел фінансування;
- Структура продукції, що випускається;
- Структура продажів;
- Фінансово-економічний стан;
- Зайнятість;
- Організаційна структура;
- Займана позиція на ринку;
- Патенти і авторські права;
- Рівень знань і міра ефективності виробництва;
- Устаткування для випуску продукції;
- Виробничі запаси.

Методи стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства

Послідовність визначення сильних і слабких сторін підприємства:

1. Виділяються окремі чинники, що характеризують слабкі і сильні сторони підприємства;
2. Оцінюються виділені чинники по мірі важливості;
3. Чинники ранжуються за інтенсивністю впливу на підприємство.

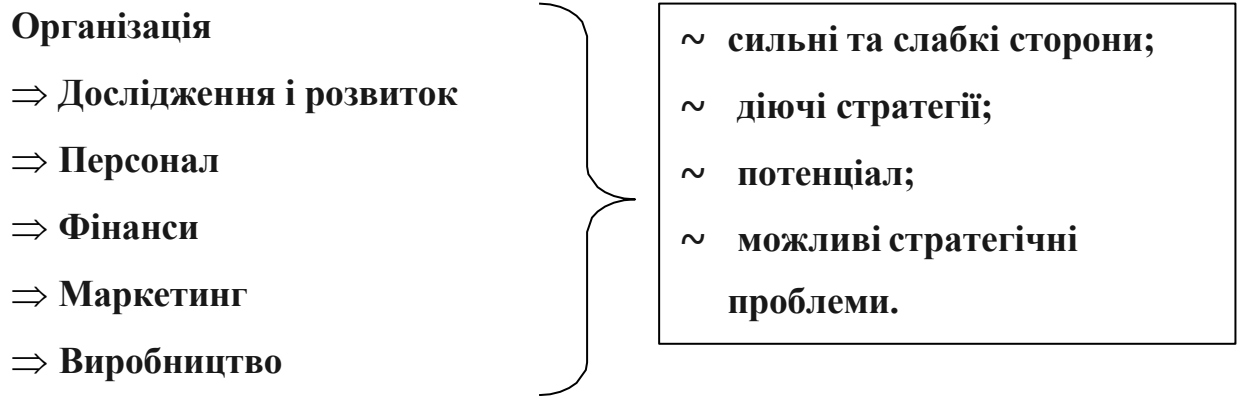


Рис. 5.2 Підсистеми, що аналізуються у внутрішньому аналізі

Таблиця 5.2 Оцінка комплексного показника потенціалу підприємства

Фактори оцінки потенціалу підприємства	Оцінка потенціалу (в балах)
Загальне управління: - управління ризиком - кадровий потенціал...
Фінанси: - фінансова стійкість - ліквідність
Маркетинг: - аналіз ринку - канали руху товарів...
<i>Всього (середня арифметична)</i>	...

Конкурентний статус підприємства:

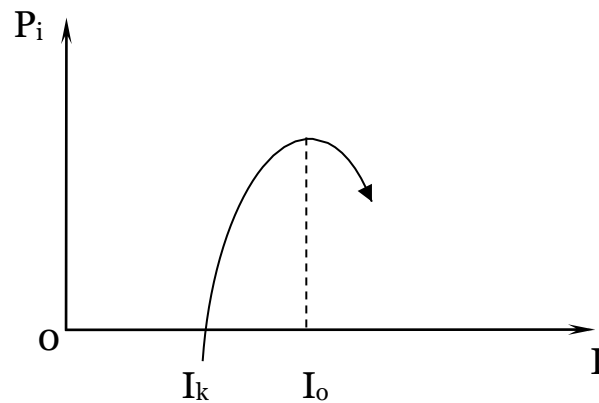


Рис. 5.3 Залежність між рентабельністю та обсягом інвестицій

Таблиця 5.3 Оцінка майбутньої ефективності діючої конкурентної стратегії

Фактори успіху в майбутньому	Оцінка стратегії фірми		Відносний рівень ефективності діючої стратегії у порівнянні з оптимальною
	Sf_i	So_i	
Політика зростання			
Ринкова диференціація (визначення ніші)			
Продуктова диференціація (визначення ніші)			
Всього (середня арифм.)			Sf / So

Таблиця 5.4 Оцінка комплексного показника відносного рівня потенціалу підприємства в СЗГ

Фактори оцінки потенціалу	Оцінка потенціалу (в балах)		Відносний рівень потенціалу підприємства у порівнянні з оптимальним
	Cf_i	Co_i	
Загальне управління:			
Фінансове управління:			
Маркетинг:			
Виробництво:			
Інновації:			
Ін. загальні компоненти			
Всього (сер. арифм.)			Cf / Co

3. «Стратегічний розрив» - це інтервал між можливостями, які обумовлені тенденціями розвитку підприємства в зовнішньому оточенні, і бажаними орієнтирами.

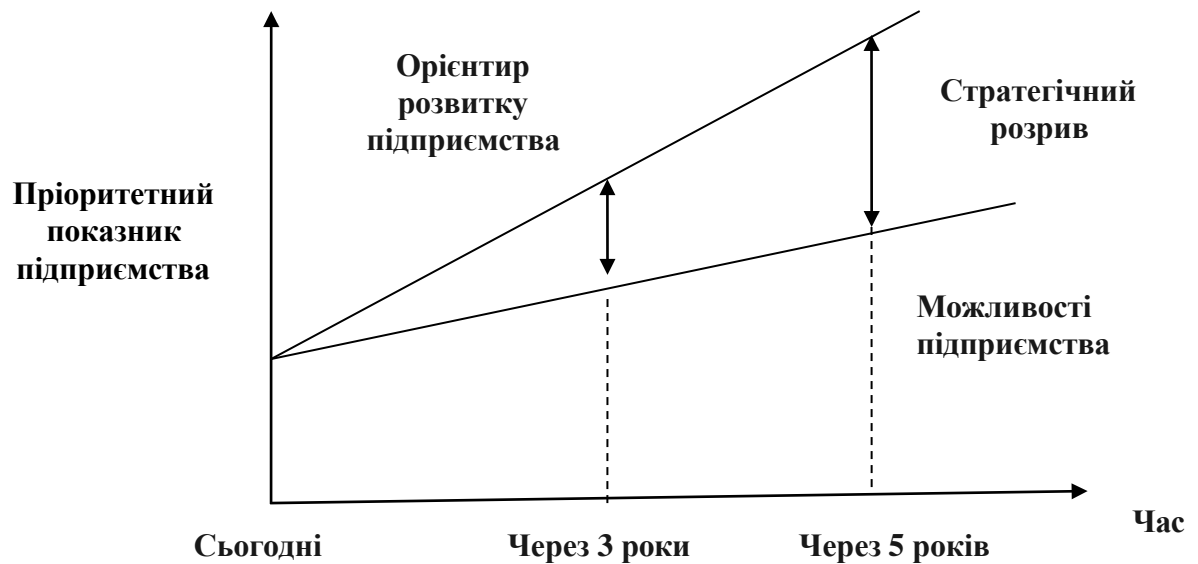


Рис. 5.4 Стратегічний розрив підприємства

Алгоритм аналізу стратегічного розриву передбачає визначення:

1. Пріоритетного показника
2. Реальних можливостей підприємства
3. Конкретних показників стратегічного плану
4. Бажані тенденції зміни показника
5. Різниці між показниками стратегічного плану і можливостями.
6. Спеціальних програм і дій для ліквідації розриву.

Рішення (заходи) по ліквідації стратегічного розриву :

- Впровадження нових продуктів за умови збереження виробництва традиційних,
- Заповнення нових ринків цими товарами,
- Пошук нових можливостей для зростання,
- Пошук і активне впровадження інновацій,
- Підвищення конкурентоспроможності,
- Перерозподіл ресурсів,
- Вибір розмірів диверсифікації.

SWOT-АНАЛІЗ:

Таблиця 5.5 SWOT-матриця

	Можливості 1. 2.	Загрози 1. 2.
Сильні сторони 1. 2.	Поле 1. СІМ	Поле 2. СІЗ
Слабкі сторони 1. 2.	Поле 3. СЛМ	Поле 4. СЛЗ

Методологія побудови і використання SWOT- матриці

- ✓ Виявлення сильних і слабких сторін підприємства;
- ✓ Виявлення можливостей і загроз;
- ✓ Оцінка можливостей і загроз;
- ✓ Встановлення парних зв'язків між чинниками груп;
- ✓ Визначення взаємовпливу чинників на посилення або послаблення конкурентної позиції фірми.

Правила складання SWOT- аналізу :

1. Ретельно визначите сферу кожного SWOT- аналізу.
2. Зрозумійте відмінності між елементами SWOT.
3. Сильні і слабкі сторони можуть вважатися такими лише у тому випадку, якщо так їх сприймають покупці.
4. Будьте об'єктивні і використовуйте різнобічну вхідну інформацію.
5. Уникайте просторових і двозначних заяв.

ЧИННИКИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ СИЛЬНІ І СЛАБКІ СТОРОНИ ПІДПРИЄМСТВА

1. Загальна характеристика підприємства

- 1.1 Сектор діяльності, функції, масштаби діяльності, технологічний рівень
- 1.2 Історія фірми
- 1.3 Масштаб бізнесу, структура ресурсів, статус (позиція на ринку)
- 1.4 Власність, капітал
- 1.5 Організаційно-правова, організаційно-економічна форма бізнесу
- 1.6 Місце розташування: розміщення, структура, транспорт і зв'язок

2. Зовнішнє середовище фірми

- 2.1 Загальна економічна ситуація, структура і кон'юнктура ринку тощо
- 2.2 Сировина, енергія, паливо, водні і земельні ресурси
- 2.3 Людські ресурси, ринок праці, зайнятість, освіта
- 2.4 Соціально-культурні чинники
- 2.5 Державна економічна політика
- 2.6 Господарське законодавство
- 2.7 Інфраструктура
- 2.8 Політична ситуація

3. Місія, цілі і стратегія фірми

- 3.1 Місія і цілі
- 3.2 Основні стратегічні альтернативи (оцінка і вибір)
- 3.3 Інвестиційні політика, проекти, плани

4. Маркетинг

- 4.1 Концепція і стратегія маркетингу
- 4.2 Ринки діяльності: місткість, структура, конкуренти, портфель продукції
- 4.3 Споживачі: кількість, структура, пріоритетні клієнти
- 4.4 Цінова політика: стратегічна, тактична
- 4.5 Збут і продажі продукції

- 4.6 Послуги маркетингу
- 4.7 Реклама, витрати на рекламу

5. Фінанси фірми

- 5.1 Стратегічне і тактичне управління фінансами, фінансова політика
- 5.2 Фінансовий звіт
- 5.3 Фінансові ресурси і їх використання
- 5.4 Фінансові потоки
- 5.5 Фінансове планування: техніка, методика
- 5.6 Аудит

6. Інновації

- 6.1 Стратегія, політика, плани, структура, значення інновацій у бізнесі фірми
- 6.2 Персонал
- 6.3 Інноваційний капітал
- 6.4 Коопераційні зв'язки: тип, форми кооперації
- 6.5 Використання результатів наукових досліджень, їх вплив на діяльність, на ефективність, на формування конкурентних переваг

7. Виробництво

- 7.1 Концепція, стратегія управління виробництвом
- 7.2 Діловий портфель
- 7.3 Обсяги виробництва, ефективність, потужності, проблеми виробництва
- 7.4 Технологія: її тип, складність
- 7.5 Нерухомість: земля, будови, якісно-кількісні характеристики
- 7.6 Виробничі потужності
- 7.7 Організація виробництва
- 7.8 Організація управління якістю
- 7.9 Постачання

8. Система управління

- 8.1 Управління персоналом
- 8.2 Мотивація
- 8.3 Система комунікацій
- 8.4 Структура організації системи управління
- 8.5 Ухвалення рішень
- 8.6 Керівництво
- 8.7 Інформаційне забезпечення
- 8.8 Консалтинг

9. Результативність

- 9.1 Показники ефективності: тенденції розвитку, продуктивність, рентабельність, ринкова ціна акцій, ефективність інвестицій, створення додаткових робочих місць, ціна, собівартість
- 9.2 Конкурентоспроможність
- 9.3 Напрями розвитку
- 9.4 Оцінка результативності бізнесу
- 9.5 Заходи по підвищенню результативності діяльності.

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evolution)

Це метод комплексного, перспективного аналізу, який дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і допомагає йому визначитися з приводу подальшого розвитку на підставі потенціалу і зовнішнього положення підприємства.

Оцінка здійснюється по групах критеріїв :

- 1) Фінансова сила підприємства (ф)
- 2) Привабливість сектора економіки (п)
- 3) Конкурентоспроможність підприємства і його положення на ринку (к)
- 4) Стабільність галузі (с)

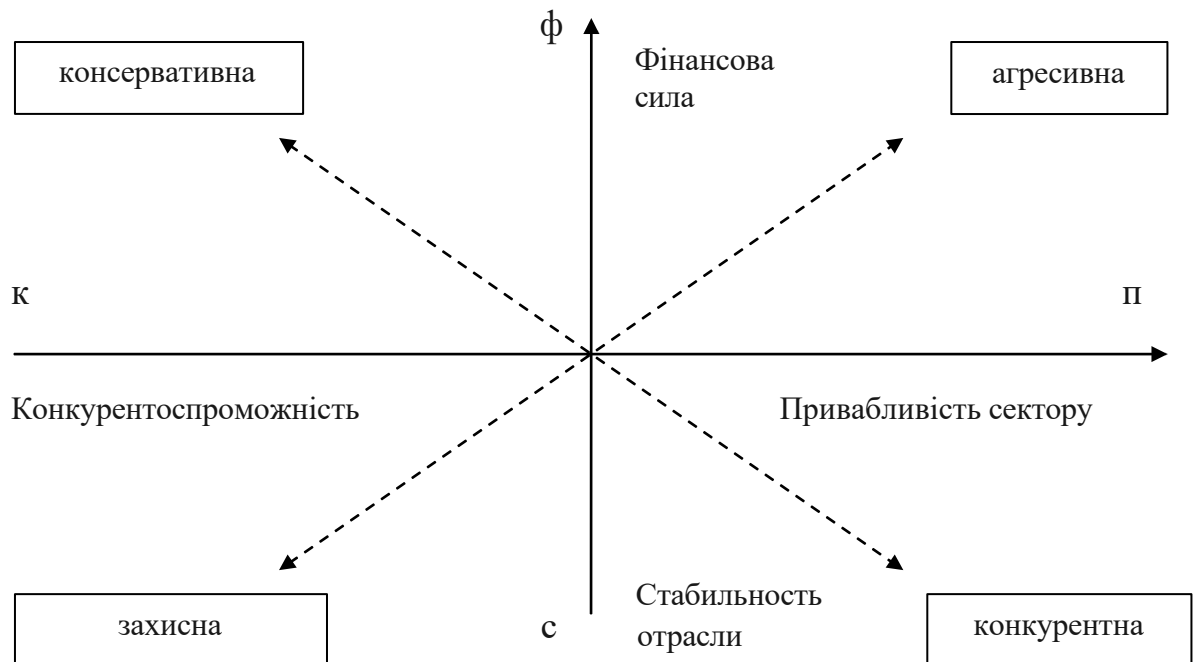


Рис. 5.5 SPACE-матриця

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ

Питання:

1. Суть і основні напрями стратегії бізнесу.
2. Визначення ключових факторів успіху.
3. Стратегія лідерства за витратами.
4. Стратегія диференціації.
5. Стратегія фокусування.

1. Діловою (бізнес) стратегією називається стратегія розвитку бізнес-одиниці (СГЦ) або стратегія діяльності підприємства на певному товарному ринку(СЗГ). Фактично *бізнес-стратегія* - це *план управління* окремою сферою бізнес-діяльності фірми.

Алгоритм розробки бізнес-стратегії включає наступні етапи:

1. Формулюються місія і цілі стратегічних бізнес-одиниць.
2. Проводиться аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей СГЦ підприємства.
3. Здійснюється узагальнююча оцінка чинників зовнішнього і внутрішнього середовища бізнес-одиниць підприємства.
4. Вибір стратегії СГЦ.
5. Формування стратегії бізнесу, розробка функціональних стратегій.

Класифікаційні ознаки стратегій бізнесу :

- тип конкурентної переваги або спосіб забезпечення конкурентної переваги, закладений в стратегію розвитку окремого бізнесу;
- рівень глобалізації або диференціації конкретного бізнесу;
- конкурентна позиція в конкретному бізнесі;
- напрям розвитку окремого бізнесу підприємства.

2. Ключові фактори успіху (КФУ) - це чинники, на яких ґрунтуються вимоги ринку, дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, що дають підприємству переваги по відношенню до його конкурента, дозволяють йому бути конкурентоспроможними і займати конкурентні позиції на ринку

КФУ, що впливають на конкурентну стратегію :

- Залежать від технології (якість проведених досліджень, можливість впровадження інновацій, розробка нових товарів).
- Відносно виробництва (повне використання виробничого ефекту масштабу і досвіду, висока продуктивність).
- Відносно реалізації продукції (широка мережа дистриб'юторів або дилерів, низькі податки на реалізацію, швидка доставка).
- Відносно маркетингу (високий рівень післяпродажного обслуговування, привабливий дизайн товару або упаковка).
- Відносно професійних навичок (володіння секретами виробництва, «ноу-хау» в області контролю якості).
- Пов'язані з організаційно-управлінськими можливостями (рівень інформаційних систем, великий досвід в області менеджменту, уміння швидко виводити товар на ринок).
- Інші КФУ (сприятливий імідж у покупця, доступ до фінансових ресурсів, уміння захистити інтелектуальну власність).

3. СТРАТЕГІЯ ЛІДЕРСТВА У ВИТРАТАХ

Суть стратегії полягає в досягненні нижчих рівнів витрат на виробництво продукції, широко представленої на ринку, в порівнянні з конкурентами без погіршення якості цієї продукції

Джерела зниження витрат підприємства :

- Спрощення товару.

- Використання дешевих матеріально-технічних ресурсів.
- Інновація процесу виробництва.
- Використання дешевих трудових ресурсів.

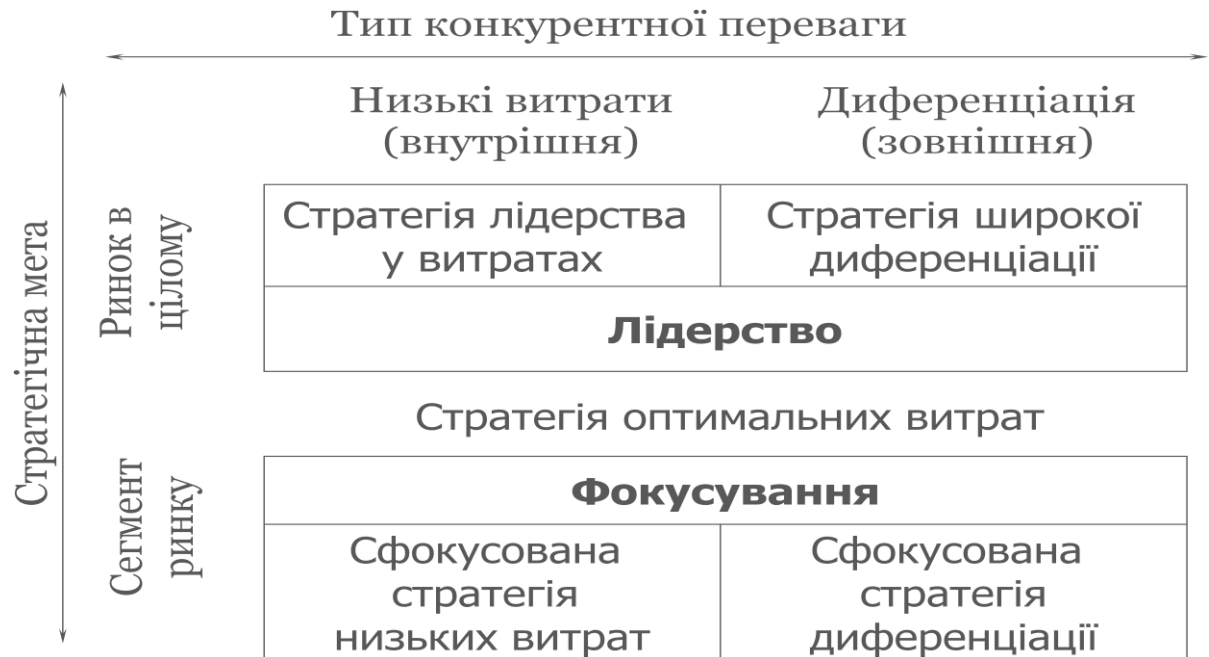


Рис. 6.1 Конкурентні стратегії за М. Портером

Низький рівень витрат забезпечує фірмі:

1. Захист від негативного впливу потужних постачальників.
2. Захист від негативного впливу потужних оптових покупців.
3. Сприятливі умови відносно конкурентів у використанні товарів-замінників.
4. Прибуток.
5. Можливість інвестувати отриманий прибуток в нове устаткування і технологічне переоснащення.

Необхідні умови застосування стратегії лідерства за витратами:

- Відносно висока частка ринку
- Постійне удосконалення технології виробництва
- Розширення асортименту продукції і збільшення їх кількості на продаж, тобто збільшення масштабів виробництва, ефект накопиченого досвіду, розподіл витрат між різними видами діяльності.

Риски для стратегії лідерства за витратами:

- ✘ Захоплення виробництвом одного товару, забуваючи про необхідність оновлення продукції.
- ✘ Ризик технологічного прориву.
- ✘ Зневага маркетинговими дослідженнями.
- ✘ Ідея досягнення низької собівартості може бути скопійована.
- ✘ Зниження різниці в цінах.
- ✘ Зміни переваг споживачі.
- ✘ Поява нових, досконаліших товарів.

4. СТРАТЕГІЯ ШИРОКОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ

Суть стратегії полягає в наданні продукту відмітних якостей, які визначають його винятковий характер і оригінальність.

Вплив стратегії диференціації:

1. Захист бізнесу від конкуренції завдяки схильності клієнтів до певного «бренду».
2. Більш висока норма прибутку.
3. Обмеження можливості зайняти більшу частку ринку.
4. Можливість досягнення більш високого цінового становища.

Основні *бізнес-стратегії диференціації*:

- Стратегія удосконалення.
- Стратегія спеціалізації.
- Стратегія здешевлення.
- Стратегія звуження.

Види стратегій диференціації :

1) **Товарна диференціація** - це створення позитивних відмінностей товару або послуги підприємства в порівнянні з конкурентними товарами або товарами-аналогами:

- * функціональні характеристики товару;
- * показники якості продукції;
- * форма товару;
- * довговічність, надійність;
- * можливість ремонту;
- * стиль і дизайн товару.

Диференціація упаковки - це створення відмінностей в упаковці товару.

Іміджева диференціація - це формування відмітного позитивного іміджу підприємства як джерела його конкурентної переваги.

2) **Сервісна диференціація** - це пошук і створення позитивних відмінностей в сервісному обслуговуванні споживачів:

- доставка товару до місця споживання;
- установка і монтаж товару на місці експлуатації;
- навчання споживача роботі з товаром;
- безкоштовні консультаційні послуги;
- ремонт.

3) **Диференціація персоналу** - це створення відмінностей у сфері кадрового забезпечення підприємства:

- * компетентність, професіоналізм;
- * доброзичливість, увага, делікатність, доброзичливе відношення до клієнта;
- * відповідальність;
- * комунікабельність.

За характером спрямованості виділяють:

Інноваційну стратегію диференціації - це диференціація, пов'язана з виробництвом товарів за допомогою різних технологій;

Маркетингову стратегію диференціації, яка передбачає досягнення конкурентних переваг створенням відмінностей в ціні, упаковці, методах доставки, просуванні, післяпродажному обслуговуванні, що створює імідж.

Ризики для стратегії диференціації:

- ✘ Диференціація може перебільшити різницю в ціні
- ✘ Нездатність підприємства визначити цінності споживачів
- ✘ Імітація може приховати істотну різницю товарів
- ✘ Зниження потреби покупців в диференційованій продукції
- ✘ Роль диференціації падає у міру звикання до товару
- ✘ Ігнорування витрат на диференціацію викликає підвищення ціни, але не збільшення прибутку

СТРАТЕГІЯ ОПТИМАЛЬНИХ ВИТРАТ

Суть стратегії полягає в тому, що вона дає можливість забезпечити оптимальний рівень витрат і цін в порівнянні з виробниками продукції або послуг, які мають аналогічні характеристики і рівень якості.

Мета - створення товару з низькими витратами і відмітними характеристиками.

5. СТРАТЕГІЯ ФОКУСУВАННЯ

Суть стратегії полягає в тому, що вона передбачає вибір вузького сегменту або групи сегментів в галузі і задоволення потреб цього сегменту з більшою ефективністю, ніж це можуть зробити конкуренти.

Види стратегій фокусування :

Сфокусована стратегія низьких витрат орієнтована на вузьке коло споживачів за умови випередження конкурентів за низькими витратами виробництва.

Умови успішної реалізації:

- наявність досить великих груп споживачів, чії потреби в товарі значно відрізняються від середньостатистичних;
- наявність відносно невеликих груп клієнтів, які мають нестандартні потреби;
- відносно невеликі обсяги ресурсів, що не дозволяє обслуговувати великі групи споживачів з відносно стандартними потребами.

Сфокусована стратегія диференціації орієнтована на забезпечення споживчого попиту вибраного сегменту споживачів продукцією, що максимально відповідає їх запитам.

Ризики для стратегії фокусування:

- ✘ Ринкова ніша може стати настільки привабливою, що переповниться конкурентами.
- ✘ Розбіжність в ціні спеціалізованих підприємств і інших може сильно зрости.

- ✗ Розбіжності в потребах цільового сегменту і усього ринку можуть скоротитися.
- ✗ Конкуренти можуть проникнути на вибраний цільовий ринок і добитися більш високого рівня спеціалізації.
- ✗ Сильна залежність підприємств від споживачів: їх схильностей і бажань.
- ✗ Втрата привабливості товару для вибраного сегменту.

За рівнем глобалізації або диференціації окремого бізнесу:

- Стратегія вузької спеціалізації в окремому бізнесі (у сфері ремонту автомобілів, ресторанного бізнесу, будівельного бізнесу).
- Стратегія диверсифікації (продуктово-асортиментна, технологічна, ринкова).

Класифікація конкурентних стратегій Ф. Котлера (за конкурентною позицією у бізнесі)

- Стратегія лідера:
 - Стратегія постійного наступу;
 - Оборонна стратегія;
 - Стратегія перетворення підприємств-претендентів в підприємства-послідовників;
 - Стратегія розширення первинного попиту;
 - Стратегія демаркетингу.
- Стратегія претендента на лідерство.
- Стратегія послідовника:
 - Стратегія компіляції;
 - Стратегія імітації;
 - Стратегія адаптації.
- Стратегія фахівця:
 - Стратегія підтримки позицій;
 - Стратегія інтеграції;
 - Стратегія лідерства в ніші;
 - Стратегія виходу за межі ніші.

Ризики стратегій конкуренції за Ф. Котлером:

- 1) Для ринкового лідера:
 - існування підприємств-претендентів;
 - існування підприємств-послідовників;
- 2) Для підприємства-претендента:
 - наступальна стратегія є дуже ризикованою;
- 3) Для підприємства-послідовника:
 - пасивність ринкових дій;
 - конкурентна чутливість;
- 4) Для підприємства-фахівця:
 - зменшення місткості займаної ніші.

За напрямом розвитку окремого бізнесу виділяють:

- 1) Стратегії позитивного розвитку:

Стратегія стабілізації - зосередження уваги на подальшій підтримці певного бізнесу.

Особливості використання :

- застосовуються на стадії зрілості ЖЦП;
- стійкий попит на продукцію;
- стабільний стан ринку;
- вибирають підприємства, які діють в зрілих галузях.

Стратегія зростання (постійного розвитку) вирішує наступні стратегічні завдання:

- розширення операцій (бізнесу підприємства);
- поживлення основної діяльності фірми за рахунок активізації її внутрішніх резервів.

Посилення позицій на ринку (захоплення ринку). Націлена на збільшення продажів на традиційному ринку продукції, випуск якої налагоджений.

Умови досягнення :

- поліпшення якості продукції;
- зниження цін;
- інтенсивне використання інструментів маркетингу;

Стратегія розвитку ринку передбачає збільшення продажів традиційної продукції бізнесу фірми на нових ринках:

- входження на нові сегменти існуючого ринку;
- входження на нові ринки.

Стратегія розвитку продуктів стосується модифікації і вдосконалення існуючої продукції або створення нової.

Різновиди:

- стратегії створення нового продукту;
- стратегії створення нового життєвого циклу (вдосконалення і радикальність);
- стратегії інноваційної цінності.

Стратегії інтегрованого зростання, спрямовані на зменшення невизначеності бізнесу в сфері:

- постачань і збуту;
- обмеження конкуренції;
- можливості впровадження технологічних інновацій;
- зниження витрат.

Стратегія диверсифікації в межах певного бізнесу полягає в розширенні традиційного напрямку бізнесу шляхом входження підприємства в нові сектори бізнесу, на нові сегменти ринку і розширення діапазону діяльності в межах бізнесу.

Негативний сценарій розвитку бізнесу

Стратегія скорочення в межах певного бізнесу використовується, коли з'являється необхідність реструктуризації бізнесу.

- Стратегія ліквідації,
- Стратегія досягнення швидкого успіху,
- Стратегія скорочення бізнесу,

- Стратегія скорочення витрат.

Вибір конкурентної стратегії залежить від чинників:

- ✓ Характеристика галузі.
- ✓ Позиція в конкурентному середовищі.
- ✓ Стратегічна тактика дій.
- ✓ Ключові чинники успіху і конкурентні переваги.

ТЕМА 7. СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Питання:

1. Поняття диверсифікації діяльності підприємства.
2. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства.
3. Визначення стратегічних зон господарювання.

1. Диверсифікація – (від новолат. *diversificatio*) - зміна, різноманітність - розширення асортименту продукції, що випускається, і переорієнтація ринків збуту, освоєння нових видів виробництв з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутству.

Диверсифікація зачіпає такі аспекти:

- продукція;
- пункти продажу продуктів фірми;
- споживачі і постачальники;
- засоби фінансування;
- технології;
- бази проведення наукових досліджень;
- ринок.

Напрями диверсифікації стратегічному контексті:

Диверсифікація продукції полягає у впровадженні нових продуктів або виробництві за допомогою нових технологій.

Диверсифікація ринку полягає у входженні підприємства на нові ринки або нові сегменти освоєного ринку.

Причини диверсифікації діяльності підприємства :

1) Стагнація (застій) ринку:

- * тиск з боку конкурентів;
- * застарілий характер виробництва;
- * падіння попиту;
- * майже монопольна позиція.

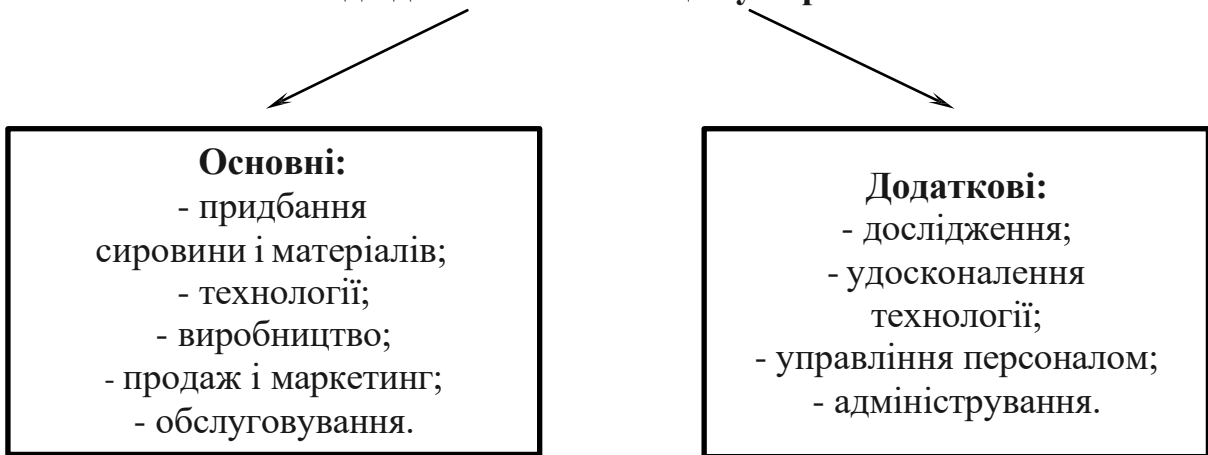
2) Перевищення запасу капіталу і необхідність експансії.

3) Неможливість отримання додаткового прибутку шляхом експансії в традиційному бізнесі.

Основні критерії ухвалення рішення про диверсифікацію діяльності :

- Критерій привабливості нової галузі.
- Критерій витрат на входження в галузь.
- Критерій додаткових переваг за рахунок синергетичного ефекту на основі збігу ланок ланцюга вартості.

Види діяльності в ланцюгу вартості



Стратегічна відповідність - збіг ланок ланцюга вартості підприємства:

- Обмін конкурентно цінним досвідом, технологічними ноу-хау і можливостями.
- Об'єднання споріднених видів діяльності для скорочення витрат.
- Спільне і взаємовигідне використання брендів.

Споріднена диверсифікація доцільна, коли між ланцюжками вартості підприємств існує стратегічна відповідність. Забезпечує підвищення продуктивності за рахунок синергетичного ефекту.

Неспоріднена диверсифікація вибирається, коли нові види діяльності мають хороші перспективи прибутковості (входження в новий бізнес шляхом придбання чужих підприємств або створення СП).

Диверсифікація застосовується для:

- досягнення збільшення фінансової синергії;
- стабілізації доходів;
- зменшення оперативного ризику;
- збільшення кредитних можливостей;
- забезпечення зростання;
- використання резервів;
- пристосування до потреб клієнтів;
- зміни профілю підприємства.

Еволюція диверсифікації виробництва

Епоха масового виробництва (до кінця 1920-х рр.)

Економічні передумови: концентрація виробництва і централізація капіталу в межах галузі.

Способи досягнення цілей виробництва: створення товару для ринку, зниження витрат.

Організація виробництва: спеціалізація виробництва.

Наслідки: створення товарних ринків.

Епоха масового збуту (до середини 1950-х рр.)

Економічні передумови: концентрація капіталу в межах галузі, товарна конкуренція. Далі - перенакопичення капіталу в галузях.

Способи досягнення цілей виробництва: маніпулювання набором товарів, використовуваних в певній області. Далі - виробництво технологічно взаємозалежної продукції, переливання капіталу в інші галузі, маніпулювання набором галузей.

Організація виробництва: горизонтальна диференціація, товарна диверсифікація. Далі - вертикальна інтеграція, галузева диверсифікація, багатогалузева диверсифікація.

Наслідки: вихід за межі товарних ринків, створення галузевих ринків. Далі - подолання меж галузевих ринків, вихід на національні ринки.

Постіндустріальне суспільство

Економічні передумови: перенакопичення капіталу в окремих країнах, конкуренція фірм, діяльність яких оптимізована у світових масштабах.

Способи досягнення цілей виробництва: експорт капіталу в інші країни, регулювання світогосподарських зв'язків, оптимізація прибутковості в межах діяльності, стратегія глобальної оптимізації діяльності.

Організація виробництва: географічна диверсифікація, міжнародна інтеграція, інтернаціоналізація виробництва, глобальна диверсифікація.

Наслідки: подолання меж національних ринків, вихід на регіональні ринки, ефект мультиплікації на світовому ринку, подолання меж регіональних ринків.

Епоха інформаційних і комп'ютерних технологій (з кінця 1990-х рр.)

Економічні передумови: світова конкуренція

Способи досягнення цілей виробництва: глобальна оптимізація світогосподарських зв'язків

Організація виробництва: світова економіка.

Наслідки: вихід на світовий ринок.

Причини диверсифікації виробництва:

1. Неможливість досягти поставлених цілей у рамках наявного бізнес-портфелю.
2. Наявність прибутку, що не дозволяє виконувати план по розширенню поточної діяльності.
3. Передумови отримання більшого прибутку від диверсифікації, чим від простого розширення виробництва.
4. Дотримання загальної тенденції в умовах недостатньої інформативності.

Можливі стратегічні дії спеціалізованого підприємства :

При високому темпі зростання ринку

Слабка конкурентна позиція:

- аналіз стратегії концентрації в одній сфері;
- купівля іншого підприємства в цієї ж галузі;
- вертикальна інтеграція;
- диверсифікація;
- злиття або продаж сильнішому підприємству;

Сильна конкурентна позиція:

- продовження стратегії концентрації в одній сфері;
- міжнародна експансія;
- вертикальна інтеграція;
- диверсифікація в споріднені галузі.

При низькому темпі зростання ринку

Слабка конкурентна позиція:

- аналіз стратегії концентрації в одній сфері;
- злиття з конкурентами;
- вертикальна інтеграція;
- диверсифікація;
- стратегія «зняття вершків» і відхід з ринку;
- ліквідація.

Сильна конкурентна позиція:

- міжнародна експансія;
- диверсифікація в споріднені галузі;
- диверсифікація в нові галузі;
- СП в нових галузях;
- вертикальна інтеграція;
- продовження стратегії концентрації (зростання за рахунок завоювання долі ринку).

Процеси диверсифікації:

- заміна;
- доповнення;
- страхування.

2. Види диверсифікації



Передумови диверсифікації:

- Нерівномірний розвиток галузей економіки.
- Закон падіння норми прибутку в традиційному виробництві.
- Розвиток науково-технічного прогресу.

Мотиви диверсифікації:

Техніко-технологічні
Економічні
Фінансові
Соціальні
Стратегічні

Цілі диверсифікації:

- Економічна стабільність і фінансова стійкість.
- Прибуток.
- Конкурентоспроможність.

Чинники, що характеризують стратегічну вигоду диверсифікації:

- Потенціал синергізму.
- Поліпшення інформаційного забезпечення бізнесу, інтеграція маркетингових досліджень.
- Стійкість ділових зв'язків, стабільність і гарантованість постачань.
- Технологічний виграш за рахунок обміну технологіями, спільного проведення досліджень.
- Можливості більшої диференціації продукції.

Проблеми диверсифікації :

- ✓ Реального зв'язку між різними видами бізнесу і потенціалом синергізму може не бути.
- ✓ Потенційний синергізм існує, але з його реалізацією виникають серйозні проблеми.
- ✓ Антимонопольне законодавство створює додаткові труднощі і ризики.

Програми проведення диверсифікації

- Експансія;
- Адаптація;
- Поглинання;
- Злиття;
- Сприяння;
- Приєднання;
- Інвестиції.

Рішення про диверсифікацію приймається на основі проведення:

Тесту на привабливість
Тесту на вартість входу в галузь
Тесту на поліпшення

Сценарії диверсифікованого розвитку підприємства:

- ❖ Концентрична диверсифікація - створення нових виробництв, співпадаючих з профілем організації.
- ❖ Горизонтальна диверсифікація - освоєння випуску нових, непрофільних продуктів для традиційних споживачів.
- ❖ Конгломеративна диверсифікація - освоєння випуску нових продуктів, не співпадаючих з традиційним профілем бізнесу організації.
- ❖ Вертикальна диверсифікація - освоєння нових видів діяльності, пов'язаних із забезпеченням основного бізнесу.

Чинники, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого розвитку:

- Насичення ринків цим продуктом і зниження попиту на нього;
- Володіння фірмою вільними грошовими коштами;
- Можливий синергічний ефект;
- Стимування подальшого розвитку певного бізнесу фірми антимонопольним законодавством;
- Скорочення податкових платежів для бізнесу;
- Виникнення спрощення виходу на світовий ринок;
- Ефективне використання кадрового потенціалу.

Стратегії, використовувані диверсифікованими підприємствами :

- Стратегія розширення сфери діяльності підприємства
- Стратегія звуження диверсифікації
- Стратегія корпоративної реструктуризації
- Стратегія виведення підприємства з кризи
- Стратегія мультинаціональної диверсифікації.

3. Стратегічна зона господарювання (СЗГ) (SBU- strategic business unit) - це окремий сегмент зовнішнього оточення підприємства, що має свої відмітні характеристики, на який воно має або хоче отримати вихід.

Характеристики СЗГ:

- Місткість СЗГ
- Динамічні характеристики попиту
- Конку rentна позиція підприємства в сегменті
- Очікуваний обсяг продажів в поточному і майбутньому періоді
- Особливості розподілу і продажу
- Фактичні і прогнозовані величини показників (прибуток, рентабельність тощо).

Таблиця 7.1 Порядок визначення СЗГ

Параметри	Перспективи	Визначальні фактори
Потреба Технологія Тип клієнта Географічний район	Зростання Рентабельність Нестабільність Фактори успіху	Розмір ринку, фаза розвитку попиту, купівельна спроможність, торгові бар'єри. Звички покупців, склад конкурентів, інтенсивність конкуренції, канали збуту, держрегулювання. Економічні, політичні, соціальні.

Принципи оцінки СЗГ:

- Потрібний глобальний прогноз економічних, соціальних, політичних, технологічних умов для СЗГ.
- Потрібний аналіз міри впливу найважливіших тенденцій і випадкових подій на відповідну СЗГ, оцінка нестабільності в цій зоні.
- Потрібна екстраполяція минулих тенденцій зростання і рентабельності в розглянутих зонах.
- Потрібні аналіз чинників, що визначають попит і оцінка можливих змін в сформованих тенденціях попиту.
- Оцінка загальних зрушень в тенденціях зростання у близькій і далекій перспективах проводиться за допомогою балів інтенсивності.
- Потрібне коригування екстраполяції за допомогою оцінки загальних зрушень.
- За допомогою аналізу міри конкурентного тиску і екстраполяції даних про рентабельність дається оцінка можливих змін в тенденціях рентабельності.
- Поєднання перспектив зростання, рентабельності і можливого рівня нестабільності дає можливість отримати загальну оцінку привабливості СЗГ в майбутньому.

Стратегічні завдання при виборі СЗГ:

- Визначення набору СЗГ, де підприємство діє або діятиме.

- Визначення способу взаємодії між СЗГ, включених в перспективний набір.
- Визначення методів захисту набору від руйнівного впливу непередбачених подій.
- Визначення напрямів діяльності по підготовці до використання перспективних технологічних нововведень.

Стратегічна зона ресурсів (СЗР) - це сукупність сировинних, енергетичних, матеріальних, фінансових, трудових і інтелектуальних ресурсів, що дозволяють сформулювати і реалізувати товарно-ринкову стратегію.

Порядок виділення СЗР:

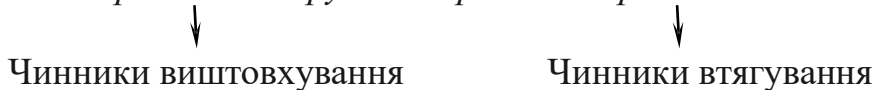
1. Встановлюється перелік стратегічних ресурсів (дефіцитних).
2. Для кожного з вибраних ресурсів будується своя СЗР.
3. Для кожної СЗР визначається необхідний розмір, якість і вартість одиниці ресурсу.
4. Встановлюється ринок придбання цього ресурсу.
5. По кожному постачальникові встановлюється його імідж.
6. Для кожної СЗР встановлюються перспективи змін.

ТЕМА 8. СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Питання:

1. Фактори, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки.
2. Сутність та доцільність глобальної стратегії.
3. Переваги і недоліки багатонаціональної стратегії.
4. Стратегії інтегрованого розвитку.

1. Причини вибору міжнародних стратегій:



Зовнішньоекономічна діяльність фірми (ЗЕД)

Одна з сфер діяльності підприємства, пов'язана з виходом на зовнішні ринки і функціонування на них.

ЕТАПИ:

1. Місцевий розвиток
2. Початкова стадія ВЕД
3. Стадія розвитку
4. Стадія зростання
5. Багатонаціональна стадія

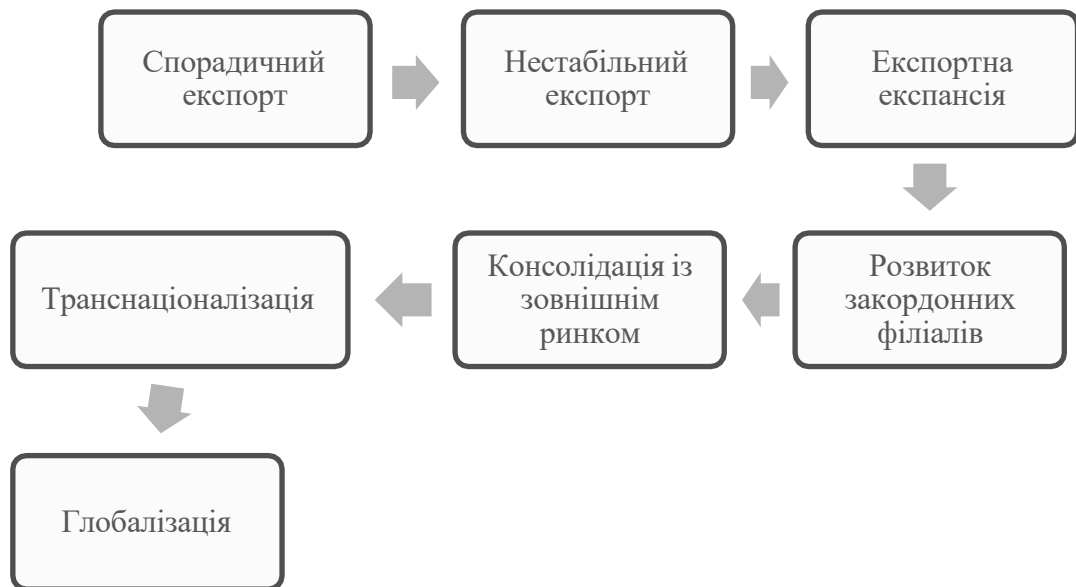


Рис. 8.1 Етапи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності передбачає розгляд усіх альтернативних варіантів у сфері ЗЕД, які відносяться до довгострокових цілей і їх обґрунтування для ухвалення рішень.

Основні напрями:

- Переміщення ЗЕД в галузі світової економіки, що розвиваються;
- Прямі капіталовкладення в інших країнах;
- Створення міжнародних концернів;
- Створення або придбання підприємств;
- Переміщення капіталу з країн з більш високими податками;
- Використання лізингу.

Особливості ВЕД підприємства :

- Розбіжність між країнами в рівні виробничих витрат;
- Коливання обмінних курсів;
- Особливості торгової політики;
- Характер міжнародної конкуренції.

Зовнішні чинники, що впливають на довгострокові цілі ЗЕД:

- Національна зовнішньоекономічна політика;
- Міжнародні економічні відносини і тенденції у світових економічних зв'язках;
- Чинники ринків країни.

Внутрішні чинники, що впливають на довгострокові цілі ЗЕД:

- Організаційна структура підприємства;
- Гнучкість системи управління ЗЕД;
- Організація міжнародного маркетингу;
- Принципи діяльності менеджерів у сфері ЗЕД;

- Якість і швидкість отримання інформації відносно ЗЕД;
- Створення спонукальних мотивів для персоналу.

Форми ЗЕД :

- ★ Вихід на зовнішній ринок;
- ★ Експортно-імпортні постачання товарів, послуг, капіталу;
- ★ Валютно-фінансові і кредитні операції;
- ★ Створення і участь в діяльності СП;
- ★ Міжнародний маркетинг;
- ★ Моніторинг національної економічної політики і економіки світогосподарських зв'язків;
- ★ Надання ліцензійних прав іноземним підприємствам;
- ★ Виробництво в одній країні та експорт в інші;
- ★ Задоволення специфічних запитів споживачів в різних країнах;
- ★ Задоволення стандартних потреб;
- ★ Прямі інвестиції для побудови бізнесу;
- ★ Купівля бізнесу в іншій країні;
- ★ Включення у вертикально інтегрований холдинг;
- ★ Включення в горизонтально інтегрований холдинг;
- ★ Створення ТНК або участь в них.

Типи міжнародних стратегій:

1. Надання права іноземним підприємствам використати технології і поширювати продукцію;
2. Підтримка національного виробництва і експорт товарів по каналах збуту;
3. Багатонаціональна стратегія;
4. Глобальна низьковитратна стратегія;
5. Глобальна стратегія диференціації;
6. Глобальна стратегія концентрації.

Передумови розвитку глобалізації:

- Зникають національні і регіональні переваги, відбувається всесвітнє вирівнювання запитів споживачів;
- Виникає економія на масштабі виробництва за рахунок стандартизації товарів;
- Підприємства використовують переваги світового маркетингу.

2. Глобальна стратегія – це корпоративна стратегія підприємства однакова для всіх країн.

Включає:

- інтеграцію та координацію стратегічних дій підприємства у всьому світі;
- продаж в багатьох країнах, де є суттєвий попит.



Рис. 8.2 Мотиви розробки глобальної стратегії

Ознаки підприємств з глобальною стратегією:

- Діяльність в світовому масштабі;
- Орієнтація на глобальний ринок;
- Введення глобальної конкурентної боротьби;
- Переміщення значної частини свого прибутку в інноваційну діяльність;
- Робота в високотехнологічних галузях;
- Використання гнучких інформаційних, виробничих, фінансових технологій;
- Інтеграція підприємств і філій в єдину міжнародну мережу управління, інтеграція з іншими ТНК.

Глобальна стратегія доцільна, якщо:

- * можна стандартизувати продукт;
- * можна понизити витрати і підвищити ефективність;
- * корисне перехресне субсидування;
- * розміщення виробництва потрібне для подолання торгових бар'єрів;
- * з'являються конкуренти, що використовують глобальні стратегії.

3. Багатонаціональна стратегія - це стратегія, при якій відбувається адаптація до умов кожної країни, а не формування єдиних і широко використовуваних компетенцій і конкурентних можливостей на міжнаціональному рівні.

Ознаки порівняльної характеристики багатонаціональної і глобальної стратегії:

Стратегічна територія
Бізнес-стратегія
Мета

Стратегія виробництва
Особливості виробництва
Споживач

Стратегія відносно продукції
ЖЦТ
Конструкція
Адаптація
Сегментація
Конкуренція

Товар
Ціна
Джерела постачання сировини
Просування
Збут
Організаційна стратегія

4. Інтеграція - цей стан зв'язаності окремих диференційованих частин і функцій системи в цілому, а також процес, що веде до такого стану.

Метою стратегії інтегрованого зростання є збільшення обсягів збуту, прибутку і/або ринкової частки підприємства внаслідок об'єднання зусиль з іншими суб'єктами господарювання - постачальниками, посередниками, конкурентами.



Рис. 8.3 Стратегії інтегрованого зростання

ТЕМА 9. КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Питання:

1. Поняття та зміст корпоративної стратегії підприємства.
2. Стратегія інтенсивного зростання.
3. Стратегії інтегрованого та диверсифікованого зростання.
4. Стратегії стабілізації та відступу.

1. У широкому розумінні корпоративна стратегія є складною системою, яка відбиває багатоплановий характер діяльності підприємства і є певним «стратегічним набором».

У вузькому розумінні корпоративна стратегія є загальною (портфельною) стратегією, яка ґрунтується на концепції фірми як сукупності

різноманітних стратегічних сфер бізнесу або стратегічних зон господарювання.

Завдання корпоративної стратегії:

- * визначення рівня глобалізації або диференціації бізнесу і загального напрямку розвитку підприємства;
- * визначення місця і ролі основних господарських одиниць в реалізації вибраної загальної стратегії;
- * визначення оптимальної комбінації СЗГ.

Зміст корпоративної стратегії:

- * вектор зростання фірми
- * конкурентна перевага
- * синергізм
- * стратегічна гнучкість портфеля.

Організаційні форми інтегрованих структур бізнесу :

Трест - об'єднання в єдиний виробничий комплекс підприємств, які втрачають виробничу, комерційну і юридичну самостійність.

Концерн - об'єднання самостійних підприємств, пов'язаних системою участі, виробничої співпраці, фінансових зв'язків, договорами і патентно-ліцензійними угодами.

Конгломерат - організаційна форма інтеграції суб'єктів господарювання, яка об'єднує під єдиний фінансовий контроль різнорідні підприємства, не пов'язані виробничим ланцюгом.

Фінансово-промислова група (ФПГ) - інтегрований комплекс, в якому об'єднані промислові і торгові підприємства, фінансово-кредитні установи для здійснення координованої діяльності з метою вирішення загальних завдань.

Картель - об'єднання підприємств однієї галузі, пов'язаних між собою угодами з різних питань комерційної діяльності.

Синдикат - об'єднання однорідних промислових підприємств з метою організації продажів через загальну збутову мережу.

Пул - об'єднання, при якому прибуток усіх учасників поступає до єдиного фонду, а надалі розподіляється пропорційно.

Консорціум - тимчасовий союз господарсько незалежних підприємств, метою якого є координована підприємницька діяльність.

Стратегічний альянс - угода про кооперацію двох і більше незалежних підприємств для досягнення комерційних цілей і синергії завдяки поєднанню стратегічних ресурсів.

Асоціація - добровільне об'єднання юридичних і фізичних осіб для досягнення загальної господарської, наукової та ін. цілей як правило некомерційного характеру.

2. Інтенсивне (концентроване) зростання передбачає покращення результатів діяльності шляхом вдосконалення існуючого бізнесу і залучення прихованих внутрішніх резервів шляхом:

- * посилення позицій на ринках;
- * розвитку ринків;
- * розвитку продуктів.

Типи нових товарів :

Нововведення - це товар новий як для споживачів, так і для виробника і викликає певні зміни в поведінці покупців і структурі споживання.

Новий товар-дублікат - це відомий на ринку товар, але новий для підприємства.

Модифікація товару - це товар, відомий підприємству, але новий для споживача.

3. Метою *стратегії інтегрованого зростання* є збільшення обсягів збуту, прибутку і/або ринкової частки підприємства через об'єднання зусиль з іншими суб'єктами господарювання.

Інтеграція:

- * Вертикальна:
 - повна;
 - часткова: пряма і зворотна.
- * Горизонтальна.

Стратегія зростання через диверсифікацію передбачає вихід за рамки галузевого технологічного ланцюга, використовуючи можливості за межами галузі.

Шляхи здійснення диверсифікації:

- * Споріднена (пов'язана):
 - концентрична;
 - горизонтальна.
- * Неспоріднена (незв'язана):
 - конгломеративна.

Складні види диверсифікації:

- * Перехресна
- * Змішана
- * Моногалузева
- * Полігалузева-пов'язана
- * Полігалузева-незв'язана.

4. *Стратегія стабілізації* передбачає стабілізацію економічних показників і поступовий перехід суб'єкта ринку до стратегії зростання. Реалізується у виді:

- * стратегії *стабільності*, метою якої є підтримка раніше обраної стратегії за підтримки існуючих показників;
- * стратегії *виживання*, метою якої є захист положення на ринку і запобігання подальшому зниженню показників діяльності.

Альтернативні стратегії стабілізації:

- захист положення на ринку;
- організація ринку;
- раціоналізація ринку.

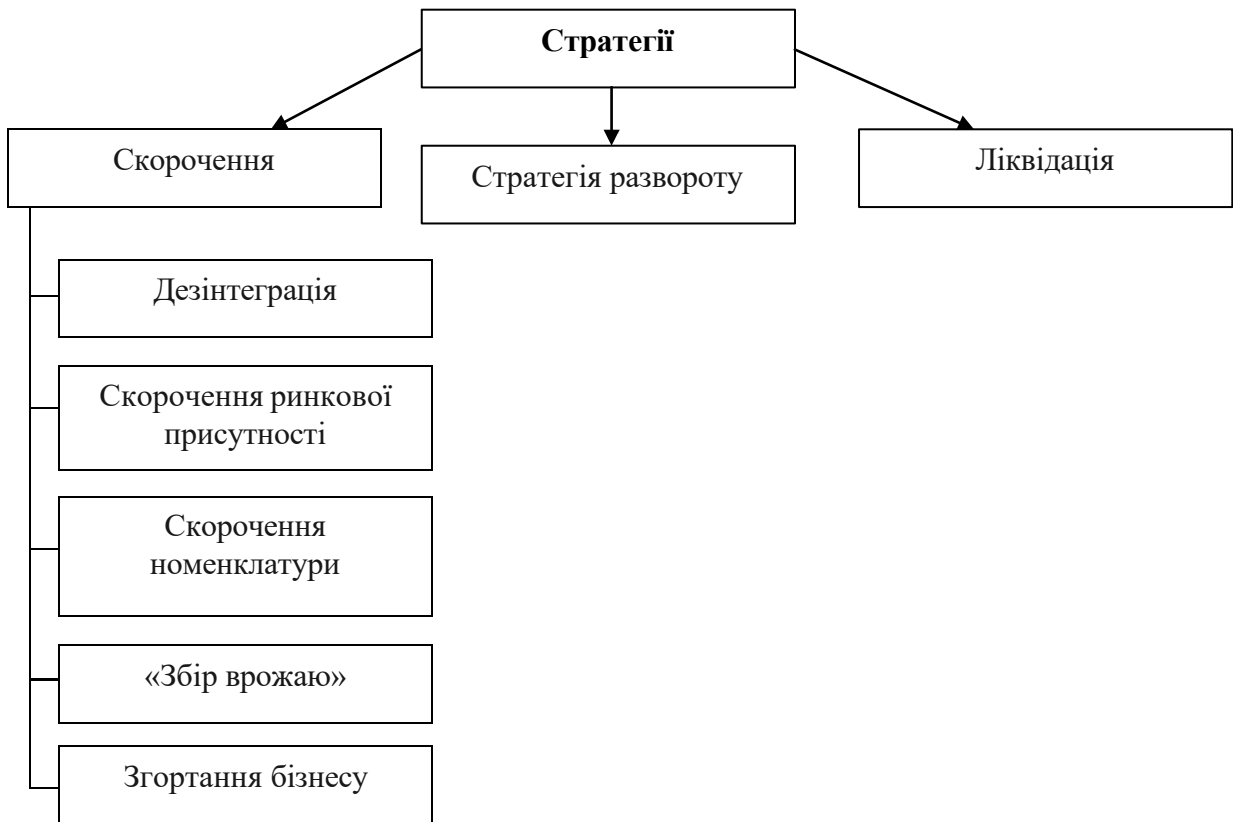


Рис. 9.2 Стратегічні альтернативи стратегії виживання

Дезінтеграція має сенс, якщо:

- * сфера діяльності не пов'язана з головними сильними сторонами і не є важливою для досягнення і утримання конкурентної переваги;
- * знижується ризик зміни технологій або переваг споживачів;
- * приведе до скорочення виробничого циклу
- * дозволяє фірмі зосередитися на основному виді бізнесу
- * «відсікання» поліпшить керованість підприємством
- * є необхідність в консалтингу або аутсорсингу.

«Збір врожаю»

Існуючий ринок + існуючий товар

Максимізація прибутку або мінімізація витрат, незалежно від падіння об'ємів продажів і втрати позицій на ринку.

Скорочення ринкової присутності

Ринок, який залишається + існуючий товар

Підприємство, не міняючи номенклатури, випускає продукцію, яка покидає ринок.

Скорочення номенклатури продукції

Ринок, який залишається + товар, який знімається
Пов'язано з низькою конкурентоспроможністю продукції на конкретному ринку.

Згортання бізнесу

Існуючий ринок + товар, який знімається
Передбачає припинення постачань на базовий ринок усіх продуктів підприємства або припинення усіх операцій.

ТЕМА 10. МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Питання:

1. Сутність та основні етапи портфельного аналізу диверсифікованого підприємства
2. Формальні методи діагностики та стратегічного аналізу бізнесу підприємства
3. Матричний підхід до визначення корпоративної стратегії підприємства

1. Портфельний аналіз - це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства визначає і оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів в найбільш прибуткові або перспективні його напрями і скорочення інвестицій в неефективні проекти.

Портфельний аналіз призначений для:

- * Узгодження бізнес-стратегій або стратегій господарських підрозділів підприємства;
- * Розподіли кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами;
- * Оцінки портфельного балансу;
- * Встановлення завдань до виконання;
- * Проведення реструктуризації підприємства.

Мета портфельного аналізу - збалансувати діяльності усіх СОБ, що входять до складу підприємства.

Аналіз портфеля передбачає:

- визначення цілей диверсифікації;
- визначення критеріїв витрат на вхід або вихід;
- визначення критеріїв синергізму бізнесу або СЗГ.

Портфельний аналіз включає:

- ↪ Оцінка товарно-ринкових можливостей кожної СОБ і вибір для кожної основних напрямів бізнесу;
- ↪ Вибір привабливих СЗГ для кожної СОБ;

- ↪ Встановлення взаємозв'язків між видами діяльності СОБ;
- ↪ Ефективний розподіл між СОБ ресурсів (інвестицій);
- ↪ Встановлення корпоративних цілей, критеріїв входу/виходу і синергізму;
- ↪ Визначення критичних факторів успіху і економічних перспектив;
- ↪ Оцінка можливостей підприємства за межами його традиційної діяльності;
- ↪ Ухвалення остаточного рішення про зміну свого портфеля шляхом диверсифікації або відмова від зміни портфеля і формування корпоративної стратегії.

2. ФОРМАЛЬНІ МОДЕЛІ В СТРАТЕГІЧНОМУ АНАЛІЗІ БІЗНЕСУ

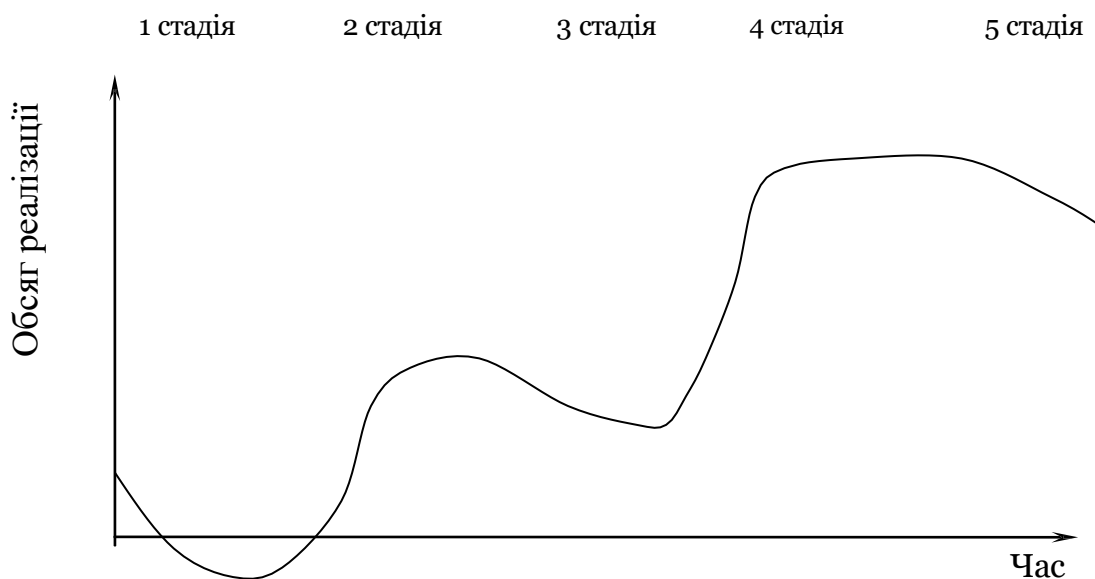
1. Модель накопиченого досвіду
2. Модель життєвого циклу продукту, попиту
3. Модель життєвого циклу технологій
4. Модель продукт-ринок І. Ансоффа
5. Модель М. Портера

МОДЕЛЬ НАКОПИЧЕНОГО ДОСВІДУ

Дає можливість порівняти витрати конкурентів і виявити необхідні зміни стратегії і використовується для формування стратегії у напрямі мінімізації витрат.

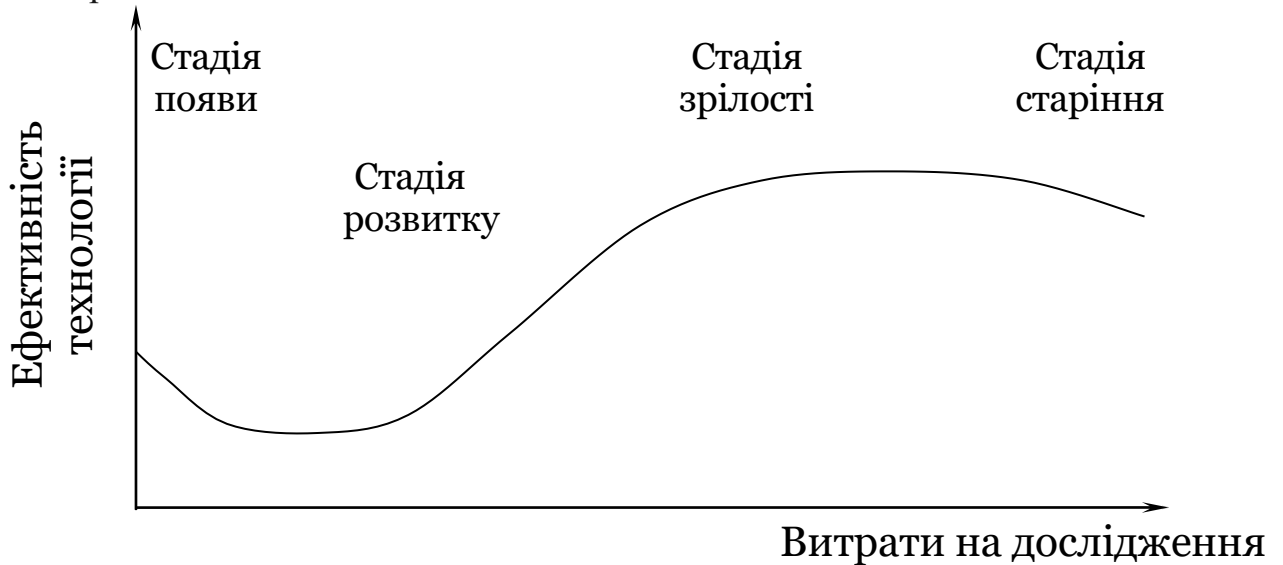
МОДЕЛЬ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОДУКТУ, ПОПИТУ

Дозволяє сформуванню на підприємстві стратегію в сфері «продукт ринок».



МОДЕЛЬ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТЕХНОЛОГІЇ

Дозволяє оцінити рівень розвитку технології й результатів її використання.



МОДЕЛЬ ПРОДУКТ-РИНОК І. АНСОФФА

Тип ринка	Тип продукту	
	<i>Засвоєний</i>	<i>Новий</i>
<i>Засвоєний</i>	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розробки нового продукту
<i>Новий</i>	Стратегія розширення ринка	Стратегія диверсифікації

МОДЕЛЬ М. ПОРТЕРА

Сфера конкуренції	Стратегічні переваги		
	Ринок	<i>Неповторність продукту для споживача</i>	<i>Переваги у собівартості</i>
		Диференціація	Лідерство за витратами
	<i>Спеціалізація</i>		
Сегмент	Оцінка одного або декількох сегментів ринку для можливості досягнення лідерства за витратами або особливого положення		

Стадії діагностики «портфеля виробництва» і оцінка стану фірми на ринку

1 стадія. Стратегічна сегментація бізнесу фірми

2 стадія. Визначення стратегічного потенціалу за допомогою:

- методу BCG;
- методу McKinsey або SHELL;
- методу ADL.

3 стадія. Формулювання висновків на основі методів:

- SWOT;
- CCF;
- SPACE.

Перспективний фінансово-економічний аналіз підприємства охоплює:

- Загальну характеристику фірми
- Економічний аналіз фірми (за 2-3 роки)
- Бізнес-плани як джерело інформації для вибору оптимальної стратегії підприємства

3. Матриця - це двомірний або багатовимірний графік, який показує стратегічні позиції корпорації за вибраними показниками.

Змінні, які використовуються в матрицях:

- Темп зростання ринку
- Доля фірми на ринку
- Загальна привабливість сектора (галузі)
- Конкурентна позиція (сила) фірми в галузі
- Конкурентоспроможність підприємства
- Життєвий цикл продукту

Класифікація матриць

- * Залежно від рівня стратегічного планування
- * Залежно від міри деталізації позиції
- * Залежно від об'єкту дослідження
- * Залежно від отримуваної інформації
- * Залежно від етапу стратегічного планування
- * Залежно від чинників, що формують матрицю
- * Залежно від стратегічної школи походження

Етапи матричного аналізу

1. Визначення стратегічної бізнес-одиниці;
2. Визначення показників позиціонування;
3. Визначення параметрів матриці;
4. Створення і аналіз бази даних;
5. Визначення конкурентоспроможності;
6. Розробка стратегії кожної бізнес-одиниці;
7. Оцінка відповідності стратегій підрозділів корпоративної стратегії.



Рис.10.1 Матриця BCG

Конкурентоспроможність	Сильна	Вилучити максимальну вигоду або піти	Реінвестувати прибуток/отримати макс. вигоду	Інвестувати/утримувати позиції
	Середня	Повільно піти	Отримати максимальну вигоду або піти	Інвестувати і реінвестувати прибуток
	Слабка	Йти швидко, повільно або залишитися	Залишитися, повільно піти	Інвестувати, реінвестувати піти
		Низька	Середня	Висока

Привабливість СЗГ

Рис. 10.2 Матриця GE – McKinsey

Переваги матриці GE - McKinsey:

- Дослідження великої кількості чинників;
- Наявність проміжних значень між поняттями «Висока/низька» і «сильна/слабка»;
- Показники відбивають конкретну ситуацію;
- Широка сфера застосування.

КОНЦЕПЦІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВАРУ

Життєвий цикл товару - найважливіша концепція, яка розглядає динаміку конкурентоздатного перебування товару на ринку.

- * Термін життя товару обмежений.
- * ЖЦТ на ринку проходить декілька етапів, кожен з яких відкриває перед продавцем можливості і ставить свої проблеми.
- * На різних етапах ЖЦТ змінюється прибуток.
- * Кожен етап ЖЦТ вимагає особливого підходу до визначення функціональної стратегії.

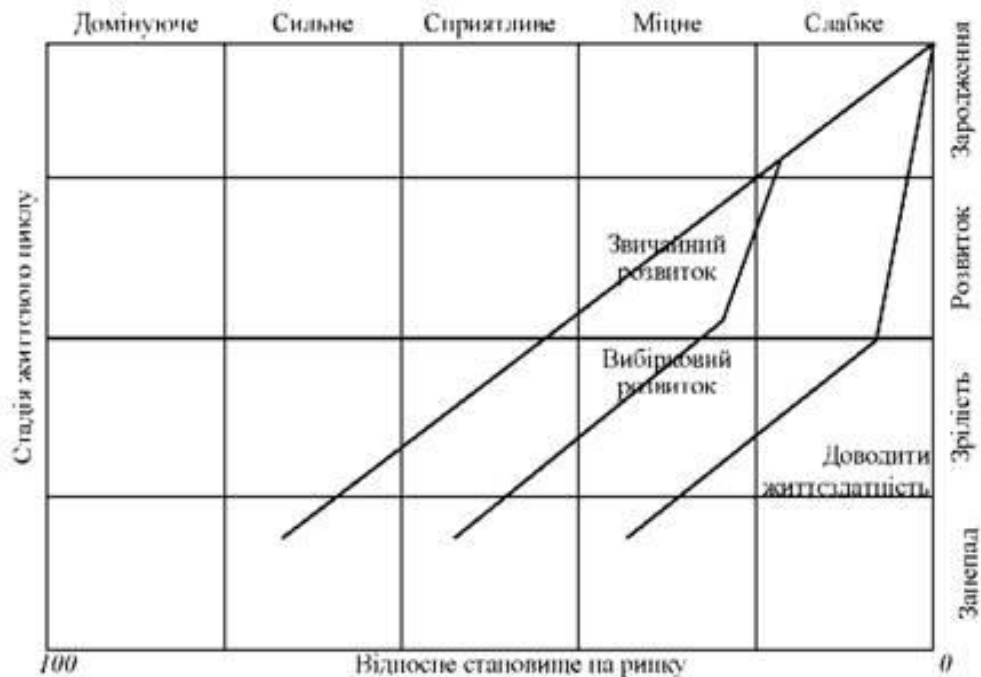


Рис. 10.3 Матриця ADL

Переваги матриці ADL :

- Конкретизація стратегічного аналізу.
- Виявлення призначення, ринків, позицій і вкладів кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель.
- Отримання багатоваріантної моделі опису портфелю з урахуванням конкретних стратегій.

Недоліки матриці ADL :

- Невизначеність напряму реального шляху життєвого циклу конкретного бізнесу в умовах непередбачуваності ринку
- Схематичність матриці при нетворчому використанні приведе до ухвалення помилкових рішень
- Не враховуються інноваційні стратегії

НЕДОЛІКИ МАТРИЦЬ

- Деякі матриці пов'язані з визначенням рангів;
- Більшість матриць відбивають поточний стан розвитку підприємства;
- Більшість матриць пропонують альтернативні стратегії;
- Матриці враховують в основному тільки два показники;

- Побудова деяких матриць - складний процес.

ТЕМА 11. АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ В СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ

Питання:

1. Вибір стратегічних альтернатив.
2. Стратегічні альтернативи базових стратегій

1. Метою процесу формування конкретної стратегії є вибір стратегічної альтернативи (СА), яка забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі

- Визначення набору цілей
- Оцінка різниці поточної і цільової позиції
- Пропозиція одній або декількох СА
- Тестування запропонованих СА для визначення можливості скорочення розриву

Формування стратегічних альтернатив (СА):

- Що є і чого необхідно досягти.
- Де знаходиться і де бажає знаходитися.
- Коли необхідно це здійснити.
- Як можна реалізувати наміри.
- Які нові СА пропонує підготовлений прогноз і який є потенціал для їх реалізації.
- Які стратегічні варіанти поведінки можуть мати значення в майбутньому.

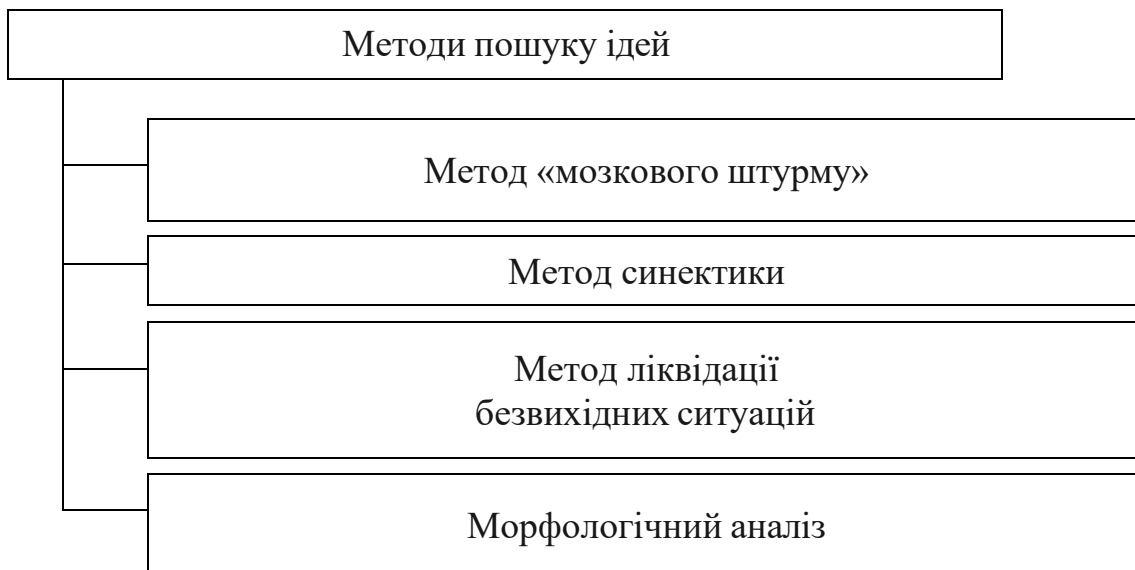


Рис. 11.1 Методи пошуку ідей при визначенні СА

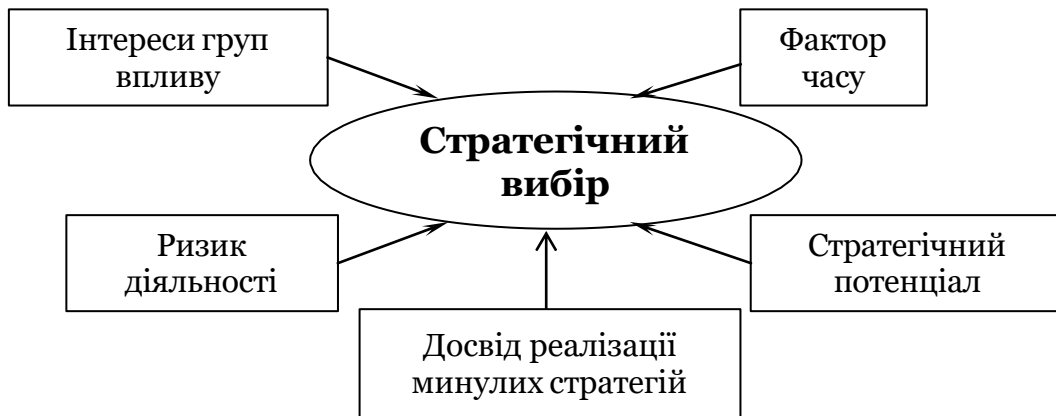


Рис. 11.2 Фактори, які впливають на стратегічний вибір підприємства

2. Стратегічні альтернативи базових стратегій

Стратегія виживання

СА:

- зміна стратегії маркетингу
- зміна товарної політики
- жорстка економія ресурсів
- вдосконалення системи управління

Критерії вибору :

- собівартість
- мінімальний рівень рентабельності
- частка ринку
- чисельність персоналу

Стратегія стабілізації

СА:

- економія ресурсів
- зменшення витрат
- селективність
- оновлення
- консолідація і балансування на ринках

Критерії вибору :

- дохід від продажів
- дохід від активів
- дохід від акцій
- швидкість оновлення

Стратегія зростання

СА:

- інтенсифікація ринку
- проникнення на ринок
- регіональна експансія
- диверсифікація
- кооперація і інтеграція
- ЗЕД

Критерії вибору :

- обсяг продажів
- дохід
- частка ринку
- швидкість оновлення і зростання

Стратегічні альтернативи розвитку бізнесу

Стратегія інтенсивного розвитку

- розвиток продукту
- посилення позицій на ринку
- розвиток ринку

Стратегія інтегрованого розвитку

- зворотна інтеграція
- пряма інтеграція
- горизонтальна інтеграція

Стратегія диверсифікованого розвитку

- концентрична диверсифікація
- горизонтальна диверсифікація
- конгломеративна диверсифікація

Стратегія скорочення

- скорочення витрат
- скорочення бізнесу
- ліквідація
- стратегія досягнення швидкого успіху.

*Стратегічні альтернативи залежно від
ролі і місця фірми і конкурентів на ринку*

1. Стратегії лідера:

- Стратегія розширення первинного попиту
- Стратегія оборони і зміцнення
- Наступальна стратегія
- Стратегія демаркетингу

2. Стратегії атаки:

- Стратегія фронтальної атаки
- Стратегія флангової атаки
- Стратегія атаки по усіх напрямках
- Стратегія обхідної атаки
- Стратегія партизанської війни

3. Стратегії переслідування лідера:

- Копіювання дій лідера і адаптація виробництва до номенклатурної динаміки лідера
- Відмова від атаки на лідера і орієнтація на сегменти, що не цікавлять лідера

4. Стратегії фахівця:

- Спеціалізація за технічною характеристикою продукту
- Спеціалізація за якісною характеристикою продукту
- Концентрація на певному сегменті ринку з використанням диференціації

5. Стратегії аутсайдера :

- «Збір врожаю»
- Стратегія відступу.

Стратегічні альтернативи в залежності від типу ринку

Насичений ринок

- стратегія експорту
- стратегія скорочення витрат виробництва і реалізації продукції
- стратегія використання конкурентних переваг.

Ненасичений ринок

- стратегія інноваційного підходу в маркетингу
- стратегія стимулювання торгівлі.

Застій ринку

- стратегія відсікання перспективних напрямів бізнесу
- фокусування.

Вибір стратегії здійснюється на основі:

- Результатів аналізу «портфеля продукції»
- Альтернативних варіантів стратегій
- Врахування в стратегії ключових факторів успіху підприємства
- Врахування обмежень по використанню стратегії
- Критеріїв прийнятності стратегії за певними ознаками.

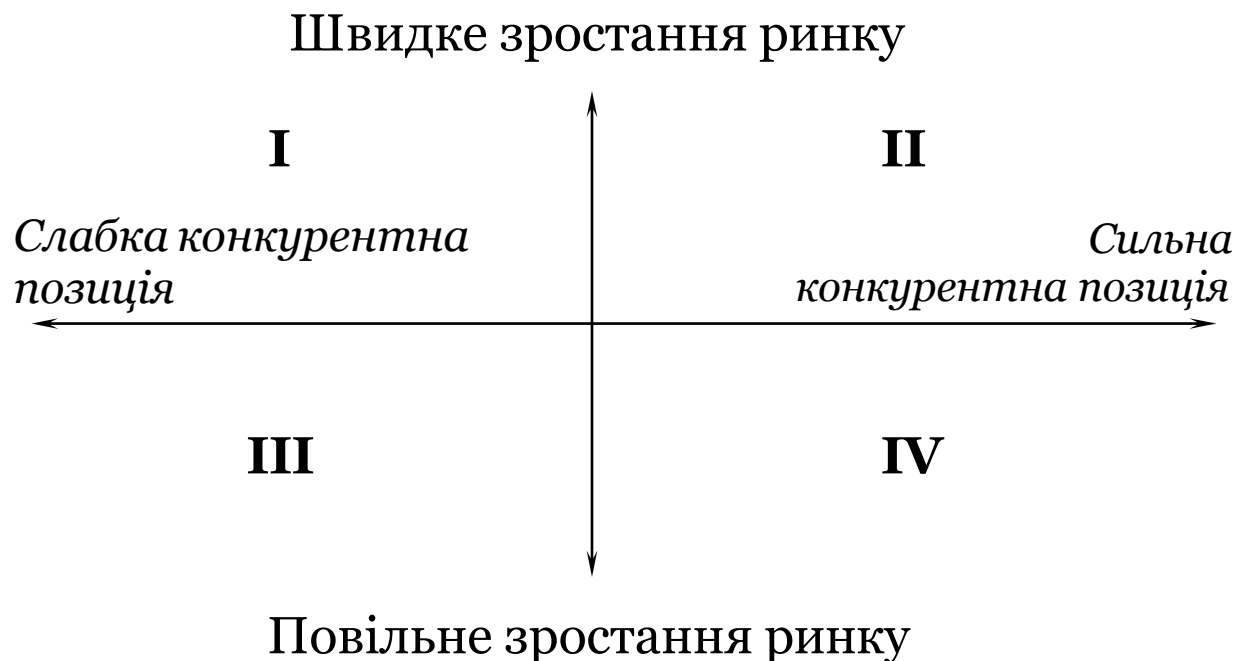


Рис. 11.3 Матриця вибору стратегій Томпсона і Стрикленда для недиверсифікованих підприємств

Таблиця 11.1 Вибір стратегії для фірм малого бізнесу

Форми існування фірми	Суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	Симбіоз	Стратегія використання переваг крупної фірми	Стратегія участі в бізнесі крупної фірми
		Подібний продукту нової фірми	Оригінальний продукт

Продукт малої фірми

Таблиця 11.2 Вибір стратегії для середніх фірм

Темпи зросту фірми	Високі	Стратегія виходу з ніши	Стратегія лідерства в ніші
	Низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»
		Повільні	Швидкі

Темпи розширення ніши

Таблиця 11.3 Вибір стратегії для крупних фірм

Стратегічні альтернативи крупної фірми	Характеристика стратегії		
	Зростання	Профіль	Прибуток
«лев»	прискорене	спеціалізація на великому сегменті	достатній для зросту
«слон»	середнє, стабільне	диверсифікація на ринку	забезпечує стійкість на ринку
«бегемот»	уповільнене	диверсифікація на багатьох ринках	недостатній, можливий збиток

ТЕМА 12. ДЕКОМПОЗИЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

Питання:

1. Сутність та необхідність декомпозиції корпоративної стратегії підприємства.
2. Підходи до декомпозиції корпоративної стратегії.

1. Декомпозиція корпоративної стратегії - це розділення корпоративної місії і цілей, корпоративних функцій для забезпечення їх досягнення на кожному рівні «стратегічного набору» підприємства і

відповідного йому рівню управління, доведення їх до кожного підрозділу, оперативного виконавця і співробітника.

2. Основні підходи до декомпозиції корпоративної стратегії:

- * Як системи функціональних стратегій;
- * Як виділення провідної ключової стратегії-підсистеми;
- * Як системи стратегій окремих бізнес-процесів.



Рис. 12.1 Декомпозиція корпоративної стратегії підприємства за функціональним підходом

З функціональної точки зору:

Економічна стратегія підприємства - це сукупність конкретних функціональних взаємопов'язаних стратегій, об'єднаних єдиною глобальною метою - створенням і підтримкою високого рівня конкурентної переваги підприємства в довгостроковій перспективі.

Маркетингова стратегія підприємства стосується визначення на основі використання формального, матричного аналізу товарів, послуг і ринків, що відповідають бізнесу підприємства.

Виробнича стратегія підприємства стосується виробничого процесу підприємства і враховує ресурси в наявності, обсяги виробництва продукції, технологічний аспект виробництва, можливість реагування на вимоги споживачів до продукції і т. д.

Альтернативні стратегії орієнтації виробництва:

- Орієнтація на повне задоволення попиту;
- Виробництво з орієнтацією на стандартний попит;
- Виробництво з урахуванням реально існуючого мінімального попиту;
- Використання поточного виробничого потенціалу;

- Створення нового виробництва;
- Зміни в технологічному процесі;
- Зміни в організації виробництва.

Фінансова стратегія підприємства стосується рішень про доцільну структуру капіталу для підприємства, розподілі і контролі фінансових ресурсів, визначенні напрямів і форм інвестицій, розробці бюджетів і т. д.

Стратегія наукових досліджень стосується обґрунтування інноваційної ідеї підприємства від початкової розробки до впровадження на ринок. СА стратегії наукових досліджень: формування нових технологічних рішень для реалізації стратегії зростання; збереження позицій на ринку; стратегії проникнення; стратегії реакції.

Стратегія ВЕД стосується:

- ✓ Вибору способів діяльності фірми в міжнародному економічному середовищі.
- ✓ Формування зв'язків підприємства і його адаптації до цього оточення.
- ✓ Формування адекватної цьому оточенню внутрішньої структури і процесів на підприємстві.

Стратегія управління персоналом стосується оптимізації кількості, складу і кваліфікації персоналу і режиму мотивації для ефективної діяльності і розвитку підприємства.

Алгоритм декомпозиції КС підприємства за функціональним підходом:

1. Визначається загальний зміст і формат дерева цілей підприємства.
2. Встановлюються основні цілі для кожного окремого функціонального підрозділу.
3. Даються конкретні стратегічні вказівки для кожного окремого функціонального підрозділу.
4. За кожною вказівкою розробляється набір конкретних дій.
5. Здійснюється системне зведення заходів і дій з кожної позиції в цілісні функціональні стратегії.

Декомпозиція КС підприємства за виділенням провідної ключової стратегії-підсистеми

«Дерево структури і стратегічних альтернатив»:

- ❶ **Товарно-ринкова стратегія:**
 - рішення відносно товару;
 - рішення відносно реалізації товару на ринку;
- ❷ **Ресурсно-ринкова стратегія:**
 - рішення, що визначають поведінку підприємства на ринку ресурсів;
 - рішення з приводу номенклатури, обсягів і якості ресурсів, які купуватимуться і використовуватимуться;
- ❸ **Технологічна стратегія:**
 - рішення відносно вдосконалення;
 - рішення відносно збереження;
 - рішення про перехід на нові технології;

- ④ *Фінансово-інвестиційна стратегія:*
- рішення, що визначають вибір залучення коштів;
 - рішення з приводу визначення пріоритетності вкладень фінансових ресурсів в інвестиційні проекти.
- ⑤ *Соціальна (кадрова) стратегія:*
- рішення про вибір складу трудового колективу;
 - рішення про зміст і умови праці;
 - рішення про мотивацію і стимулювання праці.
- ⑥ *Стратегія управління підприємством:*
- рішення, що визначають типи і варіанти організації системи управління бізнесом.

Декомпозиція КС підприємства за принципом виділення окремих бізнес-аспектів

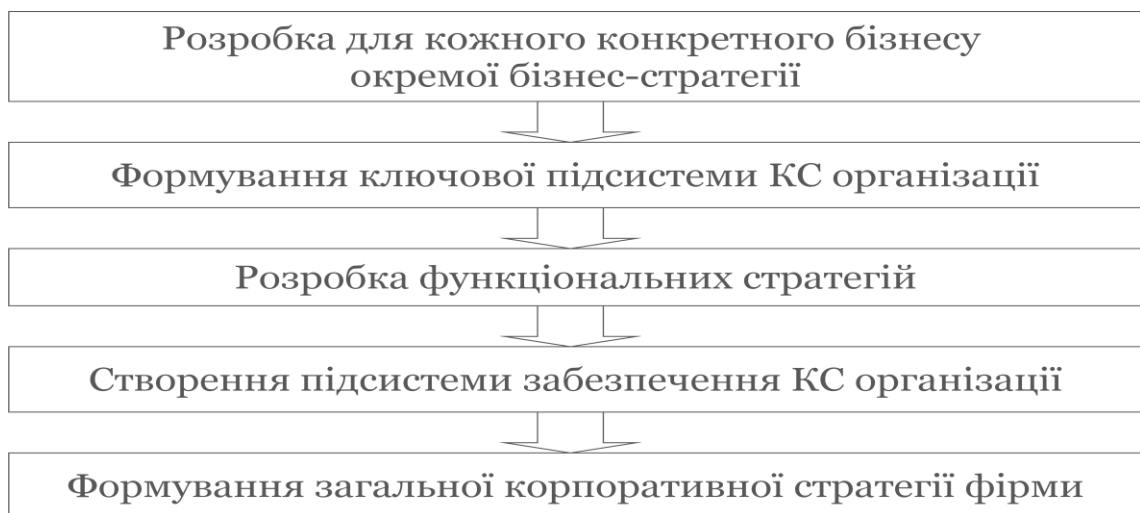


Рис. 12.2 Алгоритм створення КС за допомогою декомпозиції



Рис. 12.3 Схема декомпозиції стратегії підприємства

ТЕМА 13. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ В ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СФЕРАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Питання:

1. Загальна характеристика функціональних стратегій.
2. Особливості формування стратегічного набору підприємства.

1. Функціональна стратегія - тип стратегії, яка визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної сфери діяльності підприємства і забезпечує йому досягнення цілей і виконання загальних стратегій підприємства.

Мета функціональної стратегії - створення ефективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечує діяльність підприємства і проведення необхідних стратегічних змін.

Чинники, що враховуються при розробці функціональної стратегії:

- Роль і місце конкретної функції в діяльності підприємства.
- Взаємозв'язок певної функції і цілей підприємства.
- Межі і круг загальних функцій окремих бізнес-одиниць.
- Наявність або відсутність конфліктів при рішенні проблем підприємства.
- Збалансованість тенденцій розвитку підприємства і компетенції фахівців, що виконують окремі функції.

2. СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ

Спрямована на ухвалення управлінських рішень з приводу номенклатури, асортименту, якості і обсягу виробництва продукції, а також заходів по її реалізації на відповідних ринках:

- Розвиток ринку,
- Стратегія проникнення,
- Збереження частки ринку,
- Стратегія розвитку підсистеми маркетингу.

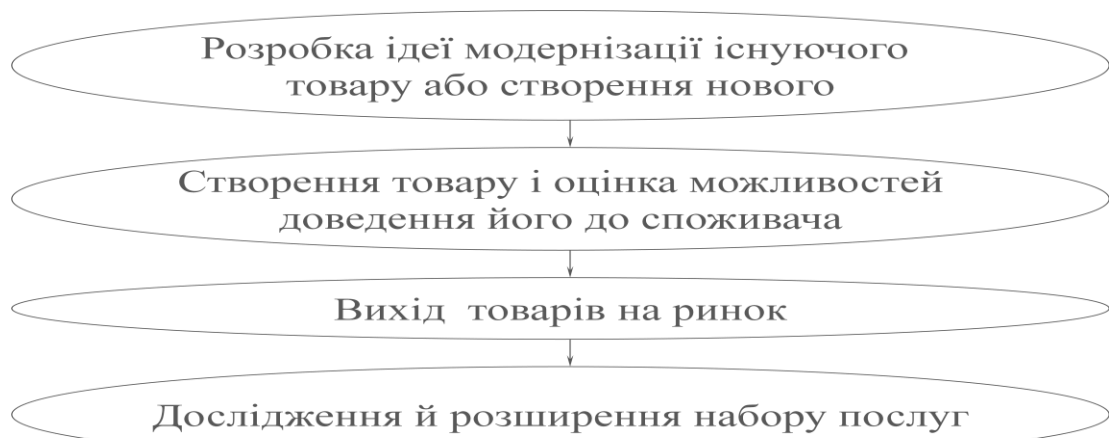


Рис. 13.1 Етапи формування маркетингової стратегії

Стратегії маркетингу

1. *Товарна стратегія* - це комплекс стратегічних рішень з оптимізації товарної номенклатури і визначенню асортименту товарів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства в певній СЗГ.
2. *Цінова стратегія* - набір чинників і методів, яких слід дотримуватися при встановленні ринкових цін на конкретні види виготовленої продукції.

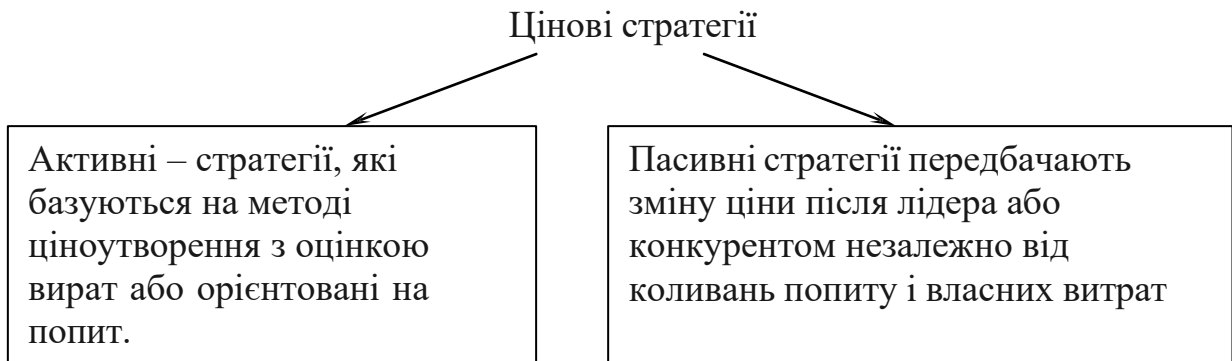


Рис. 13.2 Класифікація цінових стратегій за типом поведінки продавця на ринку

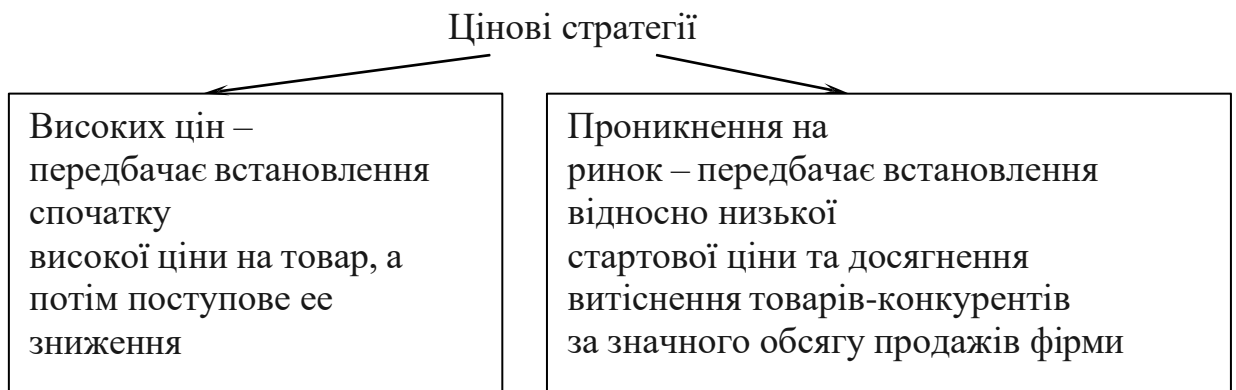


Рис. 13.3 Класифікація цінових стратегій за характером входження на ринок

Класифікація цінових стратегій в рамках товарної номенклатури:

- * стратегія цін в рамках товарного асортименту,
- * стратегія цін на основні і супутні товари,
- * стратегія цін на основні товари і обов'язкове устаткування до них,
- * стратегія цін на побічні продукти виробництва,
- * стратегія стимулювання комплексних продажів.

Фактори, які впливають на розробтку цінової стратегії:

- Стратегічні цілі (збут, захист положення, прибуток);
- Етап ЖЦТ (впровадження, зростання, зрілість, спад);
- Оптимальний метод ціноутворення («зняття вершків», низьких, диференційованих або психологічних цін).

Таблиця 13.1 Вплив ЖЦТ на цінову стратегію підприємства

Цінові стратегії	Стадії ЖЦТ			
	Впровадження	Зростання	Зрілість	Падіння
«Зняття вершків»	+	+	-	-
Проникнення на ринок	+	+	-	-
Стратегія цінового лідера	+	+	+	-
Стратегія престижних цін	+	+	+	-

ВИРОБНИЧА СТРАТЕГІЯ

Функціональна стратегія створення і розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства і системи управління ним. Вибирається відповідно до:

- забезпеченості виробничими засобами;
- витрат на виробництво продукції;
- якості продукції;
- відповідності виробництва вимогам середовища.

Види виробничих стратегій :

- Стратегія використання існуючого виробничого потенціалу,
- Стратегія створення нового виробництва,
- Стратегія змін в технологічному процесі,
- Стратегії організації (реорганізації) виробництва,
- Стратегії кооперації, спеціалізації і диверсифікації.

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ

Стратегія визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування і управління рухом фінансових ресурсів, фінансового планування. *Мета* - забезпечення високих темпів економічного розвитку і поліпшення конкурентного положення підприємства на ринку.

Основні напрями фінансової стратегії

- ~ розробка фінансової політики відповідно до загальної стратегії;
- ~ вибір стійких джерел фінансування;
- ~ визначення пріоритетних цільових сегментів ринку і фінансових ринків;
- ~ розробка ефективного механізму управління фінансами компанії;
- ~ формування внутрішньофірмових фінансових потоків і механізмів ціноутворення;
- ~ вибір індикаторів фінансового розвитку і стійкості;

~ створення умов підтримки і зростання фінансово-економічного потенціалу підприємства.

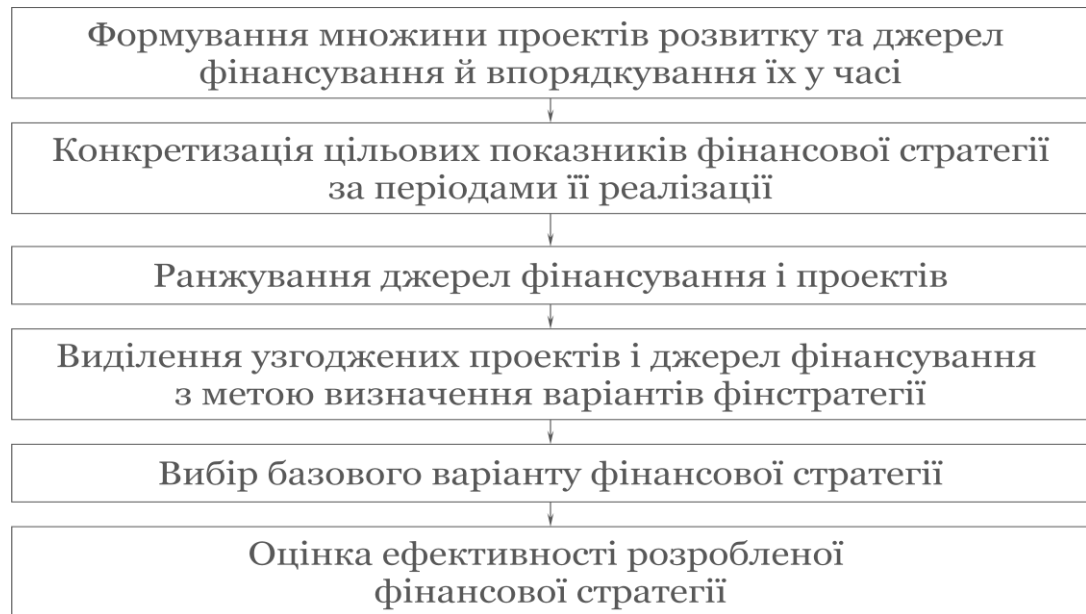


Рис. 13.4 Формування фінансової стратегії

Види фінансових стратегій:

- Кредитування
- Розміщення цінних паперів
- Рефінансування
- Використання дивідендів
- Інвестування
- Розвиток або скорочення фінансової підсистеми підприємства

ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ

Охоплює аспекти вибору джерел залучення коштів і встановлення пріоритетності їх використання.

Джерела:

- Фонд накопичення,
- Кошти від додаткової емісії акцій і облігацій,
- Кошти від інших підприємств,
- Банківські кредити і позики,
- Пільгові держкредити,
- Державні капіталовкладення під централізовані інвестиційні програми.

Визначення пріоритетності вкладення фінансових ресурсів:

- 1) міра відповідності інвестиційного проекту товарно-ринковій стратегії,
- 2) величина обсягу фінансового забезпечення реалізації фінансово-кредитної стратегії,
- 3) масштаб проекту (ціна),
- 4) тривалість здійснення інвестиційного проекту,

5) термін окупності інвестицій.

Типи фінансово-інвестиційної стратегії:

- 1 тип. «Сам собі голова»
- 2 тип. «Консорціум»
- 3 тип. «Пошук нагороди»
- 4 тип. «Піраміда»
- 5 тип. «Все для Вас»
- 6 тип. «Черпаха»
- 7 тип. «Змія»

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стратегія, спрямована на розвиток, вдосконалення кадрового персоналу підприємства і накопичення людського капіталу. *Мета стратегії* - створення конкурентних переваг у сфері використання можливостей персоналу.

Види стратегій управління персоналом:

- * Підбір і навчання персоналу
- * Стратегія мотивації і стимулювання
- * Стратегія формування трудових стосунків
- * Стратегія розвитку (скорочення) підсистеми управління персоналом.

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ

Стосується проведення головних досліджень відносно нової продукції, техніки, технології, організації виробництва і управління, розвитку і ефективного використання існуючих продуктів, процесів, методів виготовлення і управління.

Види інноваційних стратегій:

- ✓ Створення інноваційних зразків продукції,
- ✓ Пріоритетні дослідження і розробки,
- ✓ Технологічні розробки (проекти),
- ✓ Розвиток (вдосконалення) потужностей,
- ✓ Розробки у сфері якості і продуктивності,
- ✓ Просування інноваційної продукції,
- ✓ Розвиток (скорочення) підсистеми інновацій.

ЕКОЛОГІЧНА СТРАТЕГІЯ

Стратегія проведення досліджень ефективного використання ресурсів підприємства з урахуванням вимог до показників соціальної екологічності, розробки і використання заходів по забезпеченню їх виконання.

Стратегічні рішення в екологізації підприємства:

- ✓ Рівень забруднень довкілля,
- ✓ Міра переробки шкідливих відходів,
- ✓ Кількість сформованих робочих місць в регіоні,
- ✓ Проведення соціально значимих благодійних заходів і т. д.

СТРАТЕГІЯ ЗЕД

Охоплює рішення, які стосуються забезпечення стратегії інтернаціонального розвитку фірм:

- * вибір способів діяльності в міжнародному економічному оточенні,
- * формування зв'язків підприємства і адаптації його до оточення,
- * формування адекватної зовнішньому оточенню внутрішньої структури і процесів на підприємстві.

Стратегічні альтернативи стратегії ЗЕД:

Залежно від стратегічної орієнтації

- Етноцентрична (селективна) стратегія,
- Поліцентрична стратегія,
- Глобальна (інтеграційна) стратегія,
- Дуалістична (інтерактивна) стратегія.

У зв'язку зі зміною міжнародної позиції

- Стратегія зростання (експансії),
- Стратегія консолідації,
- Стратегія створення ринкової позиції,
- Стратегія виходу з ринку (деінвестування).

Стратегічний набір - це система стратегій різного типу, які розробляє підприємство на певний період часу.

- ✍ Відбиває специфіку функціонування, розвитку і взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Вимоги до стратегічного набору:

- Орієнтація на досягнення реальних взаємозалежних цілей.
- Необхідність використання певного набору стратегій.
- Надійність.
- Відображення господарських процесів в їх сукупності і взаємозв'язку.

Принципи формування стратегічного набору:

- актуальність;
- ієрархічність;
- гнучкість і динамічність;
- обґрунтованість;
- узгодженість.

Обґрунтований і раціонально сформований стратегічний набір:

- Відбиваючий досягнутий рівень розвитку підприємства;
- Враховує особливості і умови функціонування фірми, можливості його подальшого руху відповідно до стратегій;
- Відповідає цілям, політиці, оточенню цього підприємства;
- Забезпечує досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності;
- Відповідає прийнятому рівню ризику.

Групи стратегій, що становлять стратегічний набір :

- Загальні для усього підприємства,
- Загально конкурентні по окремих бізнес-напрямах,
- Ділові для кожного напрямку,

- Функціональні для кожної функціональної підсистеми,
- Ресурсні.

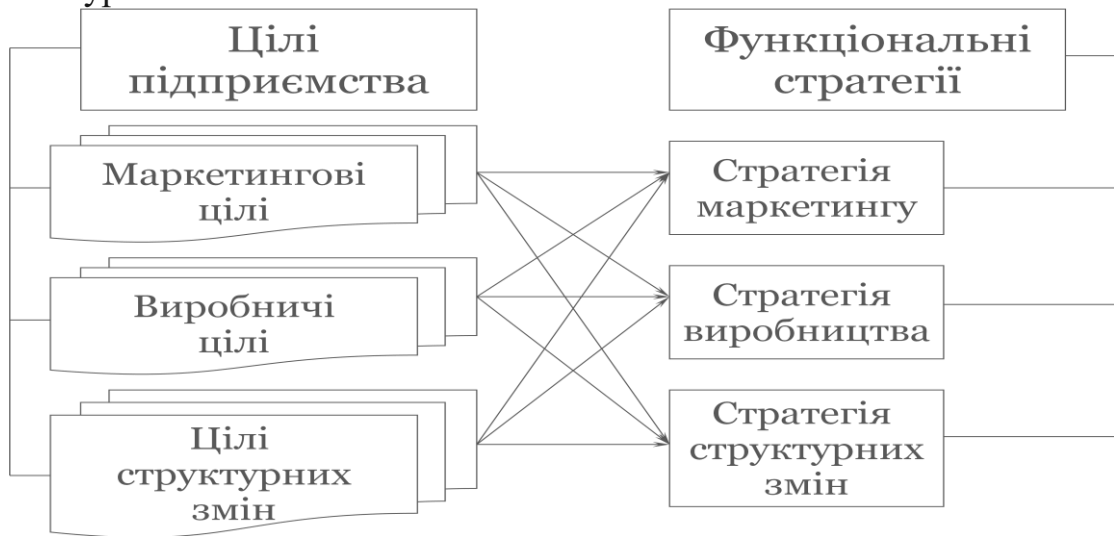


Рис. 13.5 Взаємовідповідність цілей та функціональних стратегій

Ресурсна стратегія - це узагальнена модель дій підприємства в зонах стратегічних ресурсів, необхідних для досягнення певної мети за допомогою координації і розподілу ресурсів підприємства між окремими сферами його діяльності.

Завдання, які вирішують ресурсні стратегії:

- * Визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах усіх видів;
- * Розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування норм витрат ресурсів;
- * Визначення ЗСР, можливостей їх використання, збалансування обсягів, складу, термінів постачання;
- * Розробка способів їх раціонального транспортування, збереження і використання.

ТЕМА 14. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Питання:

1. Основні принципи розвитку стратегічного управління в Україні.
2. Вибір оптимальних стратегій і впровадження адекватних бізнес-моделей.

1. Принципи необхідності формування стратегії:

- Стратегія допомагає орієнтувати персонал,
- Визначення обмежень зовнішнього середовища,
- Стратегія є інструментом координації і визначення причин стратегічних розривів,

- Стратегія підвищує адаптивну готовність підприємства.
Причини кризових явищ на вітчизняних підприємствах
- Велика частка позикового капіталу
- Втрати постачальників
- Застарілі технології
- Відсутність власних патентів
- Негнучкий менеджмент
- Бюрократія, негнучка ієрархічна структура
- Висока плинність і недостатня мобільність кадрів
Обмеження по впровадженню стратегічного менеджменту
- Невизначеність ринкового середовища
- Дефіцит достовірної ринкової інформації
- Великі витрати на розробку і реалізацію стратегії
- Відсутність фахівців відповідного профілю
- Небажання керівництва займатися стратегічним управлінням

Дії при формуванні стратегічного менеджменту

- ✓ Переконатися у бажанні керівництва займатися стратегічним управлінням
- ✓ Створити відділ (департамент, управління і т.п.) стратегічного розвитку
- ✓ Дотримуватися принципів формування бізнес-моделі і розробки стратегії

Принципи формування бізнес-моделі і розробки стратегії

1. Пріоритетними мають бути стратегічні дії підприємства зі зміцнення конкурентних позицій
2. Необхідно швидко реагувати на зміни ринкової ситуації
3. Інвестувати в створення стійкої конкурентної переваги
4. Уникати стратегій, розрахованих на успіх в сприятливих умовах
5. Слід адекватно оцінювати амбіції і здібності конкурентів
6. Треба пам'ятати, що атакувати слабких конкурентів безпечніше і більш прибутково
7. Не варто занижувати ціну, не маючи переваги за витратами
8. Слід досягати максимального відриву від конкурентів за якістю
9. Для досягнення лідерства необхідно уникати компромісних стратегій
10. Пам'ятати, що агресивні стратегії захоплення частки ринку приводять до загострення ситуації в галузі.

2. Рекомендовані стратегії розвитку підприємства

Концентрація зусиль на поточному бізнесі

Характерні ознаки: збільшення обсягів виробництва однієї продукції і зміцнення традиційного ринку збуту; забезпечуються повільні темпи розвитку і підвищення рентабельності.

Обсяг капіталовкладень: мінімум додаткових фінансових ресурсів.

Міра фінансового ризику: мінімальна.

Розширення ринку

Характерні ознаки: розширення ринку збуту традиційної продукції за рахунок маркетингових заходів; забезпечуються повільні темпи розвитку і підвищення рентабельності.

Обсяг капіталовкладень: помірні інвестиції.

Міра фінансового ризику: низька.

Оновлення продукції

Характерні ознаки: істотна модифікація продукції або створення нових моделей.

Обсяг капіталовкладень: помірні інвестиції.

Міра фінансового ризику: низька.

Інновації

Характерні ознаки: впровадження нових оригінальних ідей, створення продукції з якісно новими характеристиками; забезпечується значне підвищення рентабельності у разі успіху і великі збитки у разі провалу.

Обсяг капіталовкладень: значні, з довгим терміном окупності.

Міра фінансового ризику: висока.

Стратегія поглинання конкурентів

Характерні ознаки: зростання фірми за рахунок об'єднання (покупки) з підприємствами, що випускають таку ж продукцію; забезпечуються високі темпи розвитку, низьке або високе підвищення рентабельності.

Об'сяг капіталовкладень: помірні інвестиції.

Міра фінансового ризику: низька.

Вертикальна інтеграція

Характерні ознаки: встановлення контролю (купівля) над посередниками: прогресивна і регресивна; забезпечуються низькі темпи розвитку і підвищення рентабельності.

Обсяг капіталовкладень: помірні інвестиції.

Міра фінансового ризику: низька.

Спільне підприємство

Характерні ознаки: об'єднання з іноземним капіталом на основі спільного права власності, що дозволяє залучити на вигідних умовах необхідні ресурси; забезпечуються високі темпи розвитку і підвищення рентабельності.

Обсяг капіталовкладень і міра фінансового ризику: залежать від конкретного проекту.

Концентрична диверсифікація

Характерні ознаки: розширення діяльності за рахунок придбання підприємств, що виробляють іншу продукцію, але відповідно до поточного бізнесу.

Обсяг капіталовкладень: великі інвестиції.

Міра фінансового ризику: зниження фінансового ризику.

Конгломеративная диверсифікація

Характерні ознаки: розширення діяльності за рахунок придбання високоприбуткових підприємств, не залежно від виду їх діяльності; синергетичний ефект - істотне підвищення рентабельності.

Обсяг капіталовкладень: великі інвестиції.

Міра фінансового ризику: значне зниження фінансового ризику.

Зниження витрат

Характерні ознаки: зменшення доходів, внаслідок чого необхідно знижувати витрати, щоб вистояти; зниження темпів розвитку і рентабельності.

Обсяг капіталовкладень: скорочення інвестицій.

Міра фінансового ризику: зменшення ризику банкрутства.

Частковий розпродаж

Характерні ознаки: приймається рішення про продаж окремих компонентів справи; зниження темпів розвитку і рентабельності

Об'єм капіталовкладень : часткове повернення капіталовкладень

Міра фінансового ризику : зниження ризику фінансових витрат

Ліквідація

Характерні ознаки: продаж компанії окремими частинами за планом з найменшими витратами акціонерів; вигідний продаж майна; результат - згорання бізнесу.

Обсяг капіталовкладень: часткове повернення капіталовкладень.

Міра фінансового ризику: зниження ризику витрат для акціонерів.

Способи розвитку підприємств

- * Використання тільки внутрішніх резервів в межах існуючої оргструктури.
- * Передача в аутсорсинг окремих видів функціональної діяльності ланцюга вартості підприємства.
- * Вступ до стратегічних альянсів (союзи, партнерства).
- * Злиття і поглинання підприємств.

Ключові чинники, що дозволяють досягти успіху вітчизняним підприємствам:

- Активне використання бізнес-моделей;
- Можливість швидкої адаптації бізнес-моделі і стратегії;
- Обмеження кількості компетенцій і ланок ланцюга вартості;
- Збереження технологічного лідерства;
- Використання інноваційних методів маркетингу;
- Розробка ланцюга вартості з урахуванням особливостей галузі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Пер. с англ. С.Г.Божук. – 7-е изд. СПб.: Питер, 2007. 495 с.
2. Березін О.В. Безпарточний М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К.: Лира-К, 2010. – 220 с.
3. Бирман В. Диверсификация производства как фактор финансовой устойчивости агропредприятий. *Экономист*. 2003. N5. С. 76 -83
4. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия: учебный курс. К.: Ника-Центр. 2006. 517с.
5. Винокуров В.А. Управление развитием рыночных возможностей предприятия (качество управления, системная оценка, стратегическое планирование). М.: Благовест-В. 2007. 198 с.
6. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. Харків: Вид-во ХНАДУ. 2010. – 133с.
7. Кармин Галло. Правила Джобса: пер. с англ. Лина Пильберт. Цифровая книга: Манн, Иванов и Фербер. 2012. 300 с.
8. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: підручник. Львів, 2018. 426 с.
9. Кэмпбел Д Стратегический менеджмент. М.: Проспект. 2003.
10. Масленчиков Ю.С., Транин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы. Уч.пособ. М.: Дашков и К. 2004. 882с.
11. Миддлтон Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса: Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен. Пер. с англ. М.: Олимп – Бизнес. 2006. 257с.
12. Минцберг Г, Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб: ПИТЕР. 2001.
13. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія. 2009. 544с.
14. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства: Сучасний стан та напрямки розвитку. К.: КНЕУ. 2001.
15. Портер М. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс». 2001.
16. Стратегии, которые работают: подход VCG. Сб.статей Сост. К.Штерн, Дж.Сток-мл.; Под общ. ред. И.В.Лазуковой. Пер. с англ. М.С.Иванова. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2005. 495с.
17. Стратегический менеджмент. Под ред. А.Н.Петрова. СПб.: Питер. 2008. 496 с.
18. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ. 1998.
19. Эдершайм Э. Марвин Бауэр: Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс. 2006. 277с.
20. Центр креативних технологій InvenTech. URL: <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0032>
21. ІнфоМенеджмент. URL: http://infomanagement.ru/lekciya/Strategiya_razvitiya_predpriyatiya

22. Study Space. Общедоступное хранилище знаний. URL: <http://studyspace.ru/mikroekonomika-ekonomika-predpriyatiya-predprinima>
23. Библиотекарь.Ру. URL: <http://www.bibliotekar.ru/economika-predpriyatiya-3/30.htm>
24. Цифровой репозиторий ХНАМГ. URL: <http://www.ksame.kharkov.ua>.