

# ***РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА***

## ***1. Стратегія як програма діяльності підприємства.***

## ***2. Економічна стратегія підприємства.***

## ***3. Передумови вибору і обґрунтування стратегії.***

### **1. Стратегія як програма діяльності підприємства.**

Розробка стратегії – це, по-перше, отримання певного уявлення про майбутній розвиток підприємства (фірми); по-друге, активне використання підприємством сучасних методів управління, що забезпечують певну збалансованість і майбутні напрямки розвитку підприємства. Сучасні стратегії ґрунтуються на активному обліку сьогочасних умов, в рамках яких працює визначене підприємство, усвідомленні завдань, які стоять перед ним, що сприяє виникненню найрізноманітніших проектів розвитку, які, у свою чергу, зумовлюють вибір такого варіанту стратегії розвитку, який забезпечить стабільність підприємства та високі економічні результати. Стратегічна концепція розвитку підприємства повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій державної економічної політики, яка реалізується. У практичному плані це зумовлює необхідність постійного коректування стратегічної парадигми розвитку підприємства у рамках схеми: ситуація в економіці – державна економічна політика – стратегія підприємства – ефективність реалізації. Не можна розділити плани підприємства і держави, основоположні принципи їх політики. Всі спроби їх відокремлення один від одного можна розглядати як негативні. Підприємство, природно, має свої корпоративні інтереси, але вони не повинні протистояти економічним інтересам держави. Зміцнення становища підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках відповідає інтересам як його самого, так і держави. Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до б управління підприємством в умовах ринку і вже у 80-90-х рр. стратегія стає невід’ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою. Розгляд існуючих концепцій стратегії дозволяє виділити декілька підходів до визначення сутності стратегії.

Термін „стратегія” до середини 50-х років XX сторіччя зазвичай використовувався у військовій галузі для характеристики генеральних напрямів ведення бойових дій і в економіці не вживався.

Згаданий післявоєнний період можна охарактеризувати як період посилення конкурентної боротьби між підприємствами всіх галузей коли за час, що минув після закінчення другої світової війни підприємствам вдалось не лише наростили свою фінансову і виробничу міць, а й зберегти її та примножити здобутки у всіх сферах діяльності. Гострота конкурентної боротьби спонукала до пошуку таких шляхів розвитку і функціонування на ринку, які змогли би у довгостроковій перспективі забезпечити підприємствам перевагу над конкурентами. Дії підприємств та їхніх конкурентів стали мало схожими на джентльменські і стали скоріше нагадувати військові зведення з місця бойових дій. Вперше термін „стратегія” стосовно дій підприємств вжив англійський вчений А.Чандлер молодший, який відокремив три основних положення, що є характерними для стратегії підприємств і без яких будь-яка стратегія приречена на провал. Ці три положення можна звести до наступного:

- прийняття довгострокових цілей і задач підприємства;
- визначення основних етапів реалізації стратегії;
- розподіл ресурсів між основними напрямками реалізації стратегії.

Усі відомі на сьогодні стратегії підприємств можна об'єднати у певні групи але не дивлячись на це слід зауважити, що будь-яка стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди буде носити індивідуальний характер так як вона формується і впроваджується під впливом багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Можна упевнено стверджувати, що двох абсолютно однакових стратегій не може бути, точно так же, як не може бути двох абсолютно однакових людей. Однак, не зважаючи на це, у менеджменті підприємства часто визначають загальні стратегії підприємства, надають їм певні назви та характеризують їх на основі спільних рис, що їм притаманні. Так, загальновідомі стратегії підприємств можна класифікувати за наступними групами:

**I. Стратегії концентрованого зростання.** До них зазвичай відноситься:

- стратегія посилення позиції на ринку (при даній стратегії підприємство намагається зайняти найліпші позиції з даним продуктом і на даному ринку);
- стратегія розвитку ринку (коли підприємство шукає нові ринки збуту для продукту, який вже добре себе зарекомендував на інших ринках);
- стратегія розвитку продукту (на вже завойованих ринках відбувається удосконалення продукту за рахунок модернізації, модифікації тощо).

**II. Стратегії інтегрованого зростання.** Серед них основними є наступні:

- стратегія вертикальної інтеграції „зворотня” (дана стратегія передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами-постачальниками);
- стратегія вертикальної інтеграції „вперед” (передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами збутової мережі);
- стратегія горизонтальної інтеграції (передбачає, що підприємство об'єднує свою діяльність з іншими підприємствами, від яких дане підприємство ні функціонально, ні організаційно не залежить).

**III. Стратегії стабілізації.** Серед цих стратегій слід відзначити наступні:

- стратегія захисту частки ринку (дана стратегія передбачає, що підприємство захищає завойований ринок за рахунок поступової модифікації продукції, налагодження сервісного обслуговування тощо);
- стратегія підтримки виробничого потенціалу (ця стратегія спрямована на посилення окремих бізнес-ліній підприємства і підтримання у належному стані майнових комплексів по випуску певних видів продукції);
- стратегія модифікації продукції (спрямована на постійне удосконалення продукту, сутність цього удосконалення регулярно доводиться до споживача потужною рекламною підтримкою та іншими заходами).

**IV. Стратегії реструктуризації.** Найбільш часто серед цих стратегій застосовують наступні:

- стратегія зростання через придбання (дана стратегія полягає у тому, що підприємство скуповує інші підприємства (майнові комплекси) через придбання контрольних пакетів акцій та іншими шляхами);
- стратегія продуктово-ринкової переорієнтації (при даній стратегії підприємство поступово відмовляється від традиційних продуктів і переходить до засвоєння випуску нових виробів);
- стратегія організаційних змін (дана стратегія передбачає зміну організаційної або виробничої структури управління та впровадження інших організаційно-технічних заходів).

**V. Стратегії диверсифікованого зростання.** Серед даних стратегій першочергову увагу звернемо на наступні:

- стратегія центрованої диверсифікації (при даній стратегії існуючий бізнес залишається у центрі уваги підприємства, а новий виникає на основі можливостей вже засвоєного ринку, існуючих технологій, а також залежить від інших сильних сторін підприємства);
- стратегія конгломератної диверсифікації (при даній стратегії підприємство розширює свою діяльність за рахунок засвоєння виробництва продуктів, які раніше не випускались і які є характерними для інших галузей виробництва);

- стратегія горизонтальної диверсифікації (дана стратегія передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, а це вимагає нових технологій, що відрізняються від вже існуючих).

**VI. Стратегії скорочення.** Вірізняють чотири основних види стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу, а саме:

- стратегія скорочення витрат (дана стратегія передбачає скорочення витрат за рахунок відповідних організаційних заходів, за періодом здійснення її відносять до тимчасових);

- стратегія „збирання врожаю” (передбачає відмову від погляду на бізнес, як на довгострокову діяльність на даному ринку і спрямована на якнайскорішу максимальну віддачу у найближчій перспективі);

- стратегія скорочення діяльності (дана стратегія полягає у тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів чи майнових комплексів по випуску певного продукту);

- стратегія ліквідації (являє крайній випадок стратегії скорочення і застосовується у випадку коли підприємство з різних причин не може продовжувати даний бізнес).

Будь-яка стратегія має певні стадії свого розвитку, на кожній з яких підприємство планує певний перелік заходів. Так, для стратегій зростання ці стадії можуть бути наступними:

**I стадія – планування.** На даній стадії визначаються можливості отримання доходу, аналізується ефективність використання всіх видів ресурсів.

**II стадія – початкова.** На даній стадії визначаються та ліквідуються "вузькі місця" у реалізації конкретних проектів, що веде до збільшення обсягу продажу.

**III стадія – проникнення.** На даній стадії у результаті проникнення підприємства на ринки збуту відбувається зростання його обсягів продажу та доходів, з'являються конкурентні переваги.

**IV стадія – прискороного зростання.** На даній стадії швидко зростає обсяг продажу та доходів. Темпи зростання доходів випереджають темпи зростання продажу. З'являються негативні тенденції: зростають витрати ресурсів, у т.ч. збільшення управлінського персоналу. Частка ринку наближається до максимальної.

**V стадія - уповільнення зростання.** На цій стадії падає швидкість зростання обсягів продажу та доходів. Настає період стагнації. Підприємству необхідно перейти до політики жорсткої економії. Можливе закриття певних виробництв. Необхідно переглянути загальнокорпоративні стратегії.

Для стратегій стабілізації основними стадіями є наступні:

**I стадія – ревізія витрат.** На цій стадії передбачається економія витрат на утримання персоналу, проводяться НДДКР, що забезпечують впровадження ресурсозберігаючих технологій, здійснюється облік товарних запасів і контроль за їхнім надходженням на робочі місця. Здійснюється програма жорсткої економії витрат для кожного підрозділу, технології, виробу.

**II стадія – розробка шляхів стабілізації.** Дана стадія передбачає удосконалення системи управління, заморожування адміністративних витрат і заробітної плати, зняття з виробництва нерентабельної продукції, звертання головної уваги на НДДКР зі швидкою віддачею, аналіз факторів та резервів, що сприяють підвищенню продуктивності праці тощо.

**III стадія - поживавлення.** На даній стадії відбувається поступовий перехід від захисних заходів до активних дій у сферах загального управління, маркетингу, НДДКР, виробництва, фінансової діяльності.

Для стратегій реструктуризації характерними є наступні стадії:

**I стадія – обґрунтування необхідності реструктуризації.** Для даної стадії є характерним низькі темпи розвитку підприємства, його збитковість або низький рівень

рентабельності через те, що основні продукти і технології морально застаріли. З'явилась можливість придбання нових бізнес-ліній або підприємств за рахунок продажу власних низькорентабельних виробництв.

Для стратегій реструктуризації характерними є наступні стадії:

**I стадія – обґрунтування необхідності реструктуризації.** Для даної стадії є характерним низькі темпи розвитку підприємства, його збитковість або низький рівень рентабельності через те, що основні продукти і технології морально застаріли. З'явилась можливість придбання нових бізнес-ліній або підприємств за рахунок продажу власних низькорентабельних виробництв.

**II стадія – розробка шляхів реструктуризації.** На даній стадії має відбуватись перегляд продуктово-ринкової орієнтації підприємства, реструктуризація його боргів, скорочення активів, посилення централізованого фінансового контролю, зниження витрат, організаційні зміни, залучення інвестицій, удосконалення маркетингу, нові придбання та ін.

**III стадія – зростання.** На даній стадії продовжується розвиток стратегічних переваг, яких досягло підприємство, поступовий перехід до активних дій у сфері загального управління, маркетингу, НДДКР, виробництва, фінансовій діяльності. Підприємство закріплюється на традиційних ринках і проникає на нові ринки збуту.

Стратегії скорочення підприємства відбуваються під впливом різних обставин, серед яких можна назвати наступні:

- непривабливість перспектив розвитку у даній галузі;
- неприбутковість та дорожнеча подальшого розвитку;
- даний вид бізнесу не збагачує господарський портфель;
- утримання даного сегменту ринку вимагає значних витрат;
- є можливість спрямувати кошти у більш привабливий бізнес;
- зниження конкурентних зусиль підприємством не веде до відчутного зменшення обсягу продажу.

Під тиском вказаних обставин підприємство вимушено скористатись однією з стратегій скорочення, яка може привести до скорочення витрат і/або діяльності підприємства, що може сприяти його фінансовому оздоровленню і дати надію на майбутній розвиток. Найгірший варіант може полягати у неможливості продовження подальшої діяльності і ліквідації підприємства взагалі. Хоча у деяких випадках власники йдуть на ліквідацію підприємства з метою вилучення коштів і відкриття нового підприємства в іншій галузі.

### **Стратегічне планування на підприємстві.**

Під **стратегічним плануванням** розуміють, як правило, довгострокове планування, що систематизує та більш-менш формалізує виконання перспективних завдань підприємства, охоплює всі сторони його діяльності і спрямоване на розробку, організацію та виконання стратегічних планів, проектів та програм.

**Метою стратегічного планування** є досягнення довгострокових (стратегічних) цілей підприємства, що можуть забезпечити його ефективне функціонування і високий рівень конкурентоспроможності.

Стратегічне планування може здійснюватись будь-яким підприємством, яке має серйозні наміри щодо свого перспективного розвитку на даному ринку. Слід зазначити, що у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства існують певні передумови, які спонукають підприємство до якнайскорішого переходу до стратегічного планування. Серед цих передумов відзначимо наступні:

- необхідність реагування на зміну умов зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- потреба в об'єднанні різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;

- необхідність створення нових або підтримка існуючих конкурентних переваг, посилення конкурентоспроможності підприємства;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних, за допомогою системи стратегічного управління, вирішувати складні питання,;
- розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, що допоможе перейти від методу "проб і помилок" до наукових методів передбачення і розвитку майбутньої діяльності;
- наявність доступної інформації для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища, умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та на стимулювання розвитку підприємства.

Застосування стратегічного планування на підприємстві передбачає певні етапи, основними з яких є наступні:

**I етап – встановлення цілей.** На даному етапі підприємство встановлює основні довгострокові (стратегічні) цілі своєї діяльності. У різних галузях промислового виробництва довгострокові цілі можуть встановлюватись на різні терміни. Так, у легкій промисловості вони, як правило, складають 5-10 років, у хімічній та фармацевтичній галузях - до 10 років, у транспортному машинобудуванні та автомобілебудуванні – 10-20 років тощо.

**II етап – визначення стратегій та заходів щодо реалізації цілей.** На цьому етапі підприємство аналізує загальні стратегії, що підходять до використання у даних умовах (див.п.3.1.) і обирає ту стратегію, яка найбільше відповідає стратегічним цілям і плановим показникам, встановленим на підприємстві.

**III етап – розробка послідовності дій у межах обраної стратегії.** На даному етапі необхідно розробити всі заходи щодо реалізації стратегічного планування на підприємстві.

**IV етап – організація виконання запланованих дій.** Для даного етапу характерним є чіткий розподіл дій по окремих підрозділах та виконавцях, а також забезпечення кожного виду робіт у межах стратегічного планування необхідними видами ресурсів.

**V етап - облік і контроль виконання запланованих дій.** На даному етапі здійснюється перевірка досягнення всіх цілей і показників стратегічного планування, що були заплановані до виконання на початковому етапі.

**VI етап – аналіз виконання запланованих дій.** На даному етапі здійснюється аналітична робота, у результаті якої підводяться підсумки про ступінь реалізації завдань стратегічного планування за звітний період. Даний етап є дуже важливим оскільки він дає можливість у наступному періоді стратегічного планування максимально уникати всіх вад, що були допущені у звітному періоді.

### **Принципи стратегічного планування**

Якщо вищий менеджмент підприємства зацікавлений у послідовному і якісному втіленню в життя елементів стратегічного планування, то при формуванні основних заходів стратегічного планування необхідно дотримуватись певних принципів, головними з яких є наступні:

- *цілевстановлення та цілереалізація* – передбачає, що стратегічне планування має починатись зі встановлення загальних цілей і розробки основних заходів по їхній реалізації;
- *системність, комплексність і збалансованість* – дана група принципів передбачає, що стратегічному плануванню підлягають всі сторони діяльності підприємства, які є взаємозалежними і мають здійснюватись у комплексі;
- *безперервність* – даний принцип передбачає, що процес стратегічного планування не є тимчасовим явищем, а виконується постійно і в усіх напрямках діяльності підприємства;

- *реалістичність і досяжність* – дана група принципів спрямована на те, щоби головні цілі стратегічного планування носили би напружений характер але у той же час були б були реальними для виконання;
- *багатоваріантність, альтернативність, селективність* – дана група принципів передбачає розробку декількох варіантів основних показників стратегічного планування і шляхів їхньої реалізації, які слід всебічно проаналізувати і обрати з них найбільш оптимальні;
- *спадковість, послідовність* – означає, що у процесі здійснення стратегічного планування підприємство має враховувати всі свої попередні зобов'язання і попередні стратегічні плани;
- *наукова та методична обґрунтованість* - дані принципи зобов'язують підприємство використовувати у процесі стратегічного планування сучасні методики і наукові розробки;
- *гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію* – застосування даної групи принципів дасть можливість підприємству вчасно реагувати на потреби ринку і забезпечить йому певні конкурентні переваги;
- *кількісна та якісна визначеність* – дані принципи налаштовують стратегічне планування на використання конкретних показників, які вимірюються у натуральних, вартісних і трудових показниках і у процесі стратегічного планування піддаються чіткому корегуванню, а на завершальній стадії підлягають чіткому аналізу;
- *ефективність і соціальна орієнтованість* – використання даних принципів передбачає зробити процес стратегічного планування і його кінцеві результати високопродуктивними і спрямованими на вирішення багатьох соціальних проблем, як на самому підприємстві так і за його межами.

## 2. Економічна стратегія підприємства.

Під економічною стратегією розуміють економічно ефективне досягнення цілей економічними методами та прийомами. Економічна стратегія підприємства розробляє: а) правила і прийоми, що забезпечують економічно ефективне досягнення цілей; б) правила і прийоми досягнення стратегічних цілей, що базуються на зацікавленості всіх учасників процесу формування і реалізації економічної стратегії. Причому економічна стратегія має виробити такі правила і прийоми вибору цілей і засобів їхнього досягнення, щоби спрямування будь-якого ресурсу на реалізацію тієї чи іншої цілі не мало негативного впливу на реалізацію хоча би однієї з інших стратегічних цілей. Тобто економічна стратегія сприяє процесу підтримки підприємства як суцільної економічної системи у стані, що відповідає критеріям економічної ефективності.

Економічна стратегія спрямована на вирішення тих же питань, що і будь-яка інша стратегія:

- що і в якій кількості виготовляти?
- як і якими засобами виготовляти?
- для кого і коли виготовляти?

Для того, щоби вирішити ці питання економічна стратегія має розробити певні правила і прийоми, а саме:

- дослідження умов конкурентної переваги і формування найбільш привабливої місії підприємства;
- дослідження ринків потенційних товарів і послуг, що відповідають місії підприємства;
- формування товарного асортименту підприємства, що максимально враховує потреби потенційних споживачів;

- розподіл всіх наявних ресурсів між різними напрямками діяльності таким чином, щоб забезпечити максимальну продуктивність від їхнього використання;
- взаємодія з ринками основних факторів виробництва, що забезпечать підтримку економічного потенціалу підприємства на економічно ефективному рівні;
- формування ефективної цінової політики підприємства, що забезпечить конкурентоспроможність його продукції на традиційних та нових ринках;
- завчасне виявлення кризових тенденцій підприємства і запобігання його банкрутству.

### **Основні складові економічної стратегії підприємства**

Економічна стратегія підприємства складається з окремих елементів, що орієнтовані на зовнішню та внутрішню сфери діяльності підприємства (див.рис.3.2). Це означає, що результати реалізації керівництвом підприємства стратегічних рішень в тій чи іншій галузі обумовлено, з одного боку, впливом цих сфер на характер рішень, що приймаються, з другого боку – впливом самих стратегічних рішень на процеси, що протікають у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

*Товарна стратегія підприємства.* Розробляє правила і прийоми дослідження і формування потенційних ринків товарів та послуг, що відповідають місії підприємства. Головними завданнями товарної стратегії є ув'язка перспективних завдань (місії) підприємства з потенційними можливостями ринку і ресурсами, якими підприємство буде володіти у стратегічній перспективі; аналіз життєвого циклу окремих товарів; розробка правил формування товарного асортименту, що забезпечує конкурентну перевагу підприємства і максимізацію економічного прибутку у довготривалому періоді.

*Стратегія ціноутворення.* В основі стратегії ціноутворення лежить розробка: правил вибору цінової політики; прийомів цінової конкуренції; прийомів моніторингу ситуацій, що складаються на ринках факторів виробництва, ринках цінних паперів і валютних ринках та зміна у залежності від цих ситуацій принципів ціноутворення; моніторингу процесів зміни попиту і пропозиції; методів оцінки цінової еластичності попиту; принципів обліку впливу макроекономічних і мікроекономічних факторів на процеси ціноутворення.

Стратегія ціноутворення має вирішувати питання формування поведінки підприємства у тих чи інших сегментах ринку, щоби за допомогою ефективної цінової політики залучати не лише більшу кількість потенційних споживачів, а й формувати стійкі споживачські переваги по відношенню до марки підприємства і його товарів.

*Стратегія взаємодії підприємства з ринками стратегічних ресурсів.* Застосуванні даної стратегії передбачає розробку принципових положень, які дозволяють ефективно розподіляти ресурси і на цій основі вибирати найбільш привабливих постачальників виробничих ресурсів. Дана складова економічної стратегії має базуватись на дослідженні факторів, що визначають попит на ресурси з боку підприємства. Вона тісно пов'язана зі стратегією зниження виробничих витрат.

*Стратегія поведінки підприємства на ринках грошей і цінних паперів.* Дана стратегія полягає у розробці правил мобілізації додаткових фінансових ресурсів, що можуть бути використані у якості інвестицій або для вирішення поточних фінансових завдань. У межах цієї стратегії розробляються правила і прийоми моніторингу цих ринків, постійного контролю за динамікою кон'юнктури і вибору привабливих форм і умов отримання кредитів, моментів купівлі або продажу цінних паперів, вибору різновидів цінних паперів, що у найбільшій мірі відповідають стратегічним цілям підприємства, вибору найбільш надійних емітентів цінних паперів. Ця складова економічної стратегії втілюється у портфелі цінних паперів підприємства.

*Стратегія зниження трансакційних витрат.* До трансакційних витрат відносять різноманітні витрати, пов'язані з підписанням договорів, контрактів, угод. Стратегія

зниження даного виду витрат полягає у тому, щоби запобігати зайвим невиправдано дорогим відрядженням, отриманню недостовірної інформації, підписанню малозначущих угод. При цій стратегії розробляються правила та прийоми вибору найбільш привабливих замовників (клієнтів підприємства), прийоми вивчення потенційних конкурентів, прийоми формування у партнерів стійкого бажання співпраці з підприємством. Важливим завданням при реалізації даної стратегії є формування баз даних про потенційних партнерів по трансакціям.

*Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства.* Це напрям економічної стратегії, у межах якого формуються правила та прийоми поведінки підприємства на зовнішніх ринках як у ролі імпортера, так і експортера товарів та послуг. При визначенні стратегії експорту підприємство враховує свій експортний потенціал, обирає певні ринки, визначає стратегічні цілі експорту і розробляє основні етапи їхнього досягнення, а також розподіляє ресурси по основних напрямках експортної діяльності. Основу імпоротної стратегії складають дослідження цін і якості товарів, що імпортуються, терміни і якість обслуговування, визначення технологічного рівня імпортованих товарів тощо.

*Стратегія зниження виробничих витрат.* Головною метою даної стратегії є забезпечення конкурентних переваг за рахунок зниження витрат. Дана стратегія розробляє основні правила та прийоми регулювання процесу формування витрат як за рахунок факторів виробництва, так і за рахунок стратегічного аналізу витрат по всіх етапах наростання витрат від початку виробництва до просування товарів на ринок до потенційного споживача.

*Стратегія інвестиційної діяльності підприємства.* Дана стратегія спрямована на удосконалення матеріально-технічної бази підприємства. Тому вона передбачає розробку правил та прийомів, що сприяють відновленню основних засобів, їхній модернізації, технічному переозброєнню, реконструкції тощо. Інвестиційна діяльність пов'язана з інноваціями у різних сферах НДДКР, технології, організації виробництва.

*Стратегія стимулювання персоналу підприємства.* Дана стратегія є однією з найбільш важливих складових економічної стратегії оскільки вона створює „мотиваційне поле”, під впливом якого активізується зацікавленість персоналу підприємства в ефективному, високоякісному і своєчасному задоволенні вимог ринку. Вона розробляє правила і прийоми, що формують стимули, які пов'язують діяльність персоналу з кінцевими результатами діяльності підприємства по всіх напрямках його функціонування.

*Стратегія запобігання неспроможності (банкрутству) підприємства.* Дана стратегія по суті є узагальнюючою для всіх, розглянутих вище, складових економічної стратегії. Її основним завданням є вчасне визначення так званих „слабких сигналів”, що сповіщають про можливість насування кризових тенденцій і розробка правил та прийомів запобігання цим кризовим тенденціям. Причому ці правила та прийоми мають формулюватись у межах товарної, цінової, інвестиційної та інших складових економічної стратегії.

Таким чином, економічна стратегія – це сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, що поєднані єдиною глобальною метою – створення і підтримання високого рівня конкурентної переваги підприємства. Тобто, економічна стратегія – це система забезпечення конкурентної переваги підприємства. Найбільш важливими системо-утворюючими елементами економічної стратегії є: товарна стратегія, стратегія взаємодії з ринками факторів виробництва, стратегія зниження трансакційних витрат, стратегія інвестиційної діяльності підприємства, стратегія запобігання неспроможності (банкрутству) підприємства.

### **3. Передумови вибору і обґрунтування стратегії.**

Будь-яке підприємство має право вільно обирати стратегію свого розвитку, але цей вибір має бути всебічно обґрунтованим і тому він залежить від детального вивчення всіх зовнішніх і внутрішніх умов, що впливають на розвиток та функціонування підприємства. Тобто необхідно зробити ретельний аналіз цих умов, який традиційно прийнято поділяти на три основні групи, а саме: **аналіз макрооточення підприємства; аналіз суб'єктів ближнього оточення; аналіз внутрішнього середовища підприємства.**

Кожна з цих груп аналізу вміщує у собі декілька основних компонентів. Так, аналіз макрооточення підприємства включає наступні компоненти: *економічну, правову, політичну, соціальну, технологічну*.

Економічна компонента складається з аналізу вивчення низки питань, серед яких основними є:

- вивчення основних економічних тенденцій у країні;
- вивчення загального рівня кон'юнктури ринку;
- вивчення рівня ділової привабливості;
- вивчення рівня ризикованості підприємництва.

Правова компонента включає аналіз наступних питань:

- вивчення ступеню дієвості правових норм;
- динамізм правового середовища;
- суспільний контроль за дотриманням законодавства.

Політична компонента включає аналіз наступних питань:

- вивчення намірів органів влади по відношенню до розвитку підприємництва і до засобів їхнього здійснення;
- вивчення базових характеристик політичної системи і її впливу на кон'юнктуру ринку.

Соціальна компонента включає аналіз наступних питань:

- вивчення рівня життя і платоспроможного попиту;
- вивчення відношення людей до роботи і якості життя;
- вивчення структури населення за рівнем освіти тощо.

Технологічна компонента включає аналіз наступних питань:

- аналіз розвитку науки і техніки;
- вивчення ринку нових технологій;
- аналіз доцільності подальшого застосування поточних технологій і визначення моменту їхньої заміни.

Аналіз суб'єктів ближнього оточення включає у себе наступні компоненти: *споживачі, постачальники, конкуренти*.

Аналіз споживачів проводиться за наступними напрямками:

- географічне місцерозташування;
- демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності..);
- соціально-психологічні характеристики (смаки, звички...);
- відношення споживача до продукту (чому він його купує).

Аналіз постачальників проводиться за наступними напрямками:

- рівень спеціалізації постачальника;
- вартість і якість товару, що постачається;
- умови постачання і післяпродажний сервіс;
- пунктуальність і виконання умов постачання.

Аналіз конкурентів проводиться за наступними напрямками:

- вивчення частки ринку, що належить конкурентам;
- визначення сильних і слабких сторін конкурентів;
- вивчення можливостей появи на ринку товарів-субститутів;
- створення бар'єрів для входу у ринок нових конкурентів.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства включає у себе наступні компоненти: кадрову, організаційну, виробничу, маркетингову, фінансову.

Аналіз кадрових питань проводиться за наступними напрямками:

- прийом, навчання і просування кадрів;
- рівень кваліфікації персоналу;
- врахування особистих намагань і принципів вищого керівництва;
- рівень плинності кадрів;
- оцінка результатів праці і стимулювання;

- створення і підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

Аналіз організаційних питань проводиться за наступними напрямками:

- комунікаційні процеси;
- організаційні структури;
- норми, правила, процедури;
- розподіл прав і обов'язків;
- ієрархія підпорядкованості.

Аналіз виробничих питань проводиться за наступними напрямками:

- виготовлення продукту;
- ступінь використання виробничої потужності;
- постачання і ведення складського господарства;
- обслуговування технологічного парку;
- здійснення досліджень і розробок.

Аналіз маркетингових питань проводиться за наступними напрямками:

- стратегія розвитку продукту;
- стратегія просування продукту на ринок;
- вибір ринків збуту і систем розподілу;
- рекламна діяльність.

Аналіз фінансових питань проводиться за наступними напрямками:

- підтримання відповідного рівня ліквідності;
- прибутковість підприємства;
- структура основних і оборотних коштів;
- інвестиційні можливості підприємства.

Для аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища можна використовувати різні методи, серед яких найбільш розповсюдженим в останній час прийнято вважати метод SWOT-аналізу. Даний метод передбачає визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також його можливостей і загроз (SWOT – це абревіатура від англійських слів: Strong – сильний, Weak – слабкий, Opportunities – можливості, Threats – загрози).

Як правило, у кожного підприємства є свої індивідуальні сильні і слабкі сторони, можливості і загрози. Для прикладу можна зазначити, що до сильних сторін підприємства зазвичай відносять високу кваліфікацію його працівників, привабливий імідж підприємства, його лідерство на певному сегменті ринку, можливість отримання економії від росту обсягу виробництва, переваги в області витрат, переваги в області конкуренції.

До слабких сторін підприємства відносять відсутність у нього чіткої стратегії розвитку, погану конкурентну позицію, застаріле обладнання, відсталість у галузі наукових розробок, дуже вузьку виробничу спеціалізацію, недостатню уяву про динаміку ринкових змін.

Серед основних можливостей підприємства слід вказати на можливості виходу на нові ринки або сегменти ринку, розширення спеціалізації, вертикальної інтеграції, ймовірність переходу в групу з ліпшою стратегією, випуску супутньої продукції із відходів виробництва, швидкого зростання ринку, сплеску ділової активності тощо.

До загроз підприємства відносять можливість появи нових конкурентів, зростання продажу товарів-субститутів, уповільнення зростання ринку, несприятлива політика уряду, зростання конкурентного тиску, рецесія і затухання ділового циклу та ін.

Існують і інші умови, що впливають на вибір підприємством одного з можливих варіантів стратегії. Так, американські вчені Томпсон і Стрікланд вважають, що на вибір стратегії впливають такі фактори як конкурентна позиція підприємства, яка може бути слабкою або сильною, а також темпи зростання ринку для певного виду продукції або для даного підприємства, які можуть бути високими або низькими. У залежності від комбінації вказаних факторів ними була запропонована відповідна матриця, яка характеризує можливі корпоративні стратегії, що може обирати недиверсифіковане підприємство (див.рис.3.3). Наведені у матриці стратегії відображені у порядку зменшення їхньої привабливості.

Підсумовуючи вищенаведене можна відокремити основні етапи обґрунтування і вибору стратегії підприємства: **I етап** – аналіз макрооточення підприємства (включаючи аналіз суб'єктів ближнього оточення); **II етап** – аналіз внутрішнього середовища підприємства; **III етап** – висновок про ступінь впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на вибір стратегії; **IV етап** – вибір і оцінка стратегічних альтернатив; **V етап** – вибір стратегії, яка повністю відповідає реальному стану підприємства.